



NORGES HANDELSHØYSKOLE  
Bergen, Vår 2008

**Masterutredning i fordypningsområdet: Strategi og ledelse**

**Veileder: Sven A. Haugland**

# Læring i allianser og oppkjøp

- Hvilke faktorer er viktig for læring i allianser og oppkjøp, og hvilke likheter og forskjeller er det mellom disse faktorene i de to ulike strategiene?



av

Renate Mathisen

”Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.”

## Sammendrag

Målet med denne studien er å kartlegge hvilke faktorer som fører til læring i allianser og oppkjøp, samt vise hvordan disse faktorene skiller seg fra hverandre ut fra hvilken strategi bedriften har valgt. Utredningen ønsker dermed å gi svar på viktige faktorer for læring i noen av de relasjonene som AGR har vært involvert i. Det å skape læring mellom bedrifter er viktig for å tilegne seg ressurser som bedriften selv ikke besitter. Dermed vil det å inngå en allianse eller kjøpe opp en annen bedrift være essensielt for å kunne tilegne seg ønskelig kunnskap og kompetanse.

Problemstillingen som danner grunnlaget for utredningen er: *Hvilke faktorer er viktig for læring i allianser og oppkjøp, og hvilke likheter og forskjeller er det mellom disse faktorene i de to ulike strategiene?* For å kunne gi et svar på denne problemstillingen vil utredningen gå nærmere inn på teori omkring læring i allianser og oppkjøp. Ved å integrere delvis overlappende teori fra ulike fagfelt og tidsperioder, kommer jeg frem til syv faktorer som viser seg å være viktig for læring i relasjoner. Faktorene danner dermed grunnlaget for analysen av de relasjonene som jeg har studert.

For å kartlegge hva som har vært viktig for læring i AGR sine relasjoner ble det gjennomført fire dybdeintervjuer med ansatte som har vært involvert i relasjonen. Samtidig som det har vært viktig å studere ulike dokumentasjon fra AGR konsernet.

Resultatene fra studien viser at AGR har klart å skape mer læring i oppkjøpene, i forhold til alliansene som de har vært involvert i. De faktorene som ut fra teori er viktig for læring, viser seg å ha stor betydning for relasjonene i AGR. Samtidig viser resultatene at AGR kunne lært mye mer fra relasjonene hvis man hadde fokusert mer på de ulike faktorene som fører til læring. Dermed har AGR ikke fullt ut klart å utnytte læringspotensialet som ligger i de relasjonene som jeg har studert. Bevisstgjøring av faktorene som fører til læring i relasjoner vil dermed være viktig for bedrifter som vil inngå en allianse eller kjøpe opp en annen bedrift.

## Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>1</b>
<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Formål og problemstilling	6
1.2 Bakgrunn	6
1.3 Bidragets relevans og potensiell nytteverdi	7
1.4 Organisering av oppgaven	8
<b>2. Teoretisk rammeverk</b>	<b>10</b>
2.1 Læring i organisasjoner	10
2.1.1 Organisasjonslæring	10
2.1.2 Viktigheten av organisasjonslæring	12
2.2 Valg av strategi	13
2.2.1 Allianse	13
2.2.2 Oppkjøp	15
2.3 Læring i de ulike inngangsstrategiene, allianser vs. oppkjøp	17
2.3.1 Læring og felles kompetanseutvikling	17
2.3.2 Læring og beskyttelse av besittende eiendeler	19
2.3.3 Læring og evnen til å kunne tilegne seg kunnskap	23
2.3.4 Lokalisering og kultur	25
<b>3. Variabler og analysemodell</b>	<b>29</b>
3.1 Faktorer som ut fra teori påvirker læring i allianser og oppkjøp	29
3.1.1 Dele kunnskap og kompetanse	32
3.1.2 Like eller komplementære ressurser	32
3.1.3 Allokere ressurser til læringsprosessen	33
3.1.4 Tillit	34
3.1.5 Integrasjonsnivå mellom bedriftene	35
3.1.6 Evne til å lære	35
3.1.7 Lokalisering og kultur	36
3.2 Oppsummering av modellen	37
<b>4. Metode</b>	<b>38</b>
4.1 Bakgrunn for forskningsdesign	38
4.2 Datainnsamling	39
4.3 Utforming av spørsmålene til intervjuet	41
4.4 Utførelsen av intervjuet	42
4.5 Analyse av innsamlede data	43

<b>5. AGR Gruppen</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Beskrivelse av bedriftsområder i AGR Gruppen</b>	<b>45</b>
<b>5.2 Visjon og verdier i AGR Gruppen</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Beskrivelse av alliansene og oppkjøpene som studeres</b>	<b>46</b>
5.3.1 Allianse med SCOMI Oiltools	47
5.3.2 Allianse med Force Technology	47
5.3.3 Allianse med Eurekaeffektive	48
5.3.4 Oppkjøp av Technology Design	49
5.3.5 Oppkjøp av Upstream Petroleum Pty Ltd (UPPL) og The Peak Group	49
<b>6. Analyse</b>	<b>51</b>
<b>6.1 Dele kunnskap og kompetanse</b>	<b>51</b>
6.1.1 SCOMI Oiltools	52
6.1.2 Force Technology	53
6.1.3 Eurekaeffektive	53
6.1.4 Technology Design	54
6.1.5 UPPL og The Peak Group	55
<b>6.2 Like eller komplementære ressurser</b>	<b>56</b>
6.2.1 SCOMI Oiltools	56
6.2.2 Force Technology	56
6.2.3 Eurekaeffektive	57
6.2.4 Technology Design	58
6.2.5 UPPL og The Peak Group	58
<b>6.3 Allokere ressurser til læringsprosessen</b>	<b>59</b>
6.3.1 SCOMI Oiltools	59
6.3.2 Force Technology	59
6.3.3 Eurekaeffektive	60
6.3.4 Technology Design	60
6.3.5 UPPL og The Peak Group	61
<b>6.4 Tillit</b>	<b>61</b>
6.4.1 SCOMI Oiltools	61
6.4.2 Force Technology	62
6.4.3 Eurekaeffektive	63
6.4.4 Technology Design	63
6.4.5 UPPL og The Peak Group	64
<b>6.5 Integrasjonsnivå mellom bedriftene</b>	<b>65</b>
6.5.1 SCOMI Oiltools	65
6.5.2 Force Technology	65
6.5.3 Eurekaeffektive	66
6.5.4 Technology Design	66
6.5.5 UPPL og The Peak Group	67
<b>6.6 Evne til å lære</b>	<b>67</b>
6.6.1 SCOMI Oiltools	68
6.6.2 Force Technology	68
6.6.3 Eurekaeffektive	69

6.6.4 Technology Design	69
6.6.5 UPPL og The Peak Group	70
<b>6.7 Lokalisering og kultur</b>	<b>70</b>
6.7.1 SCOMI Oiltools	70
6.7.2 Force Technology	71
6.7.3 Eurekaeffektive	72
6.7.4 Technology Design	73
6.7.5 UPPL og The Peak Group	73
<b>6.8 Analyse av likheter og ulikheter mellom faktorer som påvirker læring i relasjoner</b>	<b>76</b>
6.8.1 Dele kunnskap og kompetanse	77
6.8.2 Like eller komplementære ressurser	78
6.8.3 Allokere ressurser til læringsprosessen	80
6.8.4 Tillitt	81
6.8.5 Integrasjonsnivå mellom bedriftene	81
6.8.6 Evne til å lære	83
6.8.7 Lokalisering og kultur	83
<b>7. Avslutning</b>	<b>85</b>
7.1 Oppsummering og konklusjon	85
7.2 Kritisk tilbakeblikk	87
7.3 Videre forskning	89
<b>8. Referanseliste</b>	<b>91</b>
8.1 Bøker	91
8.2 Artikler	91
8.3 Internettider	93
<b>9. Vedlegg</b>	<b>95</b>
9.1 Intervjuguide	95

## **Forord**

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet som fullfører min mastergrad innen strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidets omfang strekker seg over ett semester og utgjør 30 studiepoeng.

Oppgaven er blitt til gjennom min interesse for læring i allianser og oppkjøp, og er spesielt knyttet til min deltakelse i fag som "Strategisk allianser og nettverk" og "Strategisk endring og læring". Jeg har i studien kartlagt hvilke faktorer som er viktig for læring i allianser og oppkjøp, og hva som skiller faktorene i de ulike strategiene. I den forbindelse har jeg foretatt fire dybdeintervjuer. Arbeidet med utredningen har vært meget interessant og lærerikt, og det har gitt meg en dyp og bred forståelse for det tema jeg har tatt for meg. Arbeidet har vært spennende, men samtidig har jeg også møtt analytiske utfordringer. Den største utfordringen har nok vært knyttet til det metodiske arbeidet, da med tanke på å utarbeide en god intervjuguide og deretter bearbeide dataene. Jeg har gjennom studien fått god innsikt på eksisterende teori, samtidig som jeg håper at min studie er et godt bidrag til forskningslitteraturen på fagfeltet.

Jeg vil med dette rette en stor takk til de ansatte i AGR som tok seg tid til å delta på intervjuene, samt Grethe Bjørøy for praktisk hjelp i forkant. Jeg vil også takke Inger Beate Pettersen for hjelp med å etablere kontakt med AGR. Uten et godt samarbeid med disse og de ansattes hjelp ville ikke utredningen latt seg gjennomføre. Samtidig vil jeg takke venner og familie som har bidratt til utredningen, både gjennom personlig støtte, faglig innspill og som diskusjonspartnere. En spesiell takk rettes til min veileder, professor Sven A. Haugland ved NHH, for verdifulle innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Bergen 20. juni 2008

Renate Mathisen

## 1. Innledning

### 1.1 Formål og problemstilling

Jeg har valgt å fokusere på hvilke faktorer som er viktige for læring i strategiske allianser og oppkjøp, samt hvilke likheter og forskjeller det vil være mellom disse to strategiene. Jeg vil vektlegge hvilke faktorer som må være til stede både i en allianse og et oppkjøp for å skape et miljø der bedriftene kan lære av hverandre, og deretter videreutvikle dette selv i bedriften. Samtidig er det interessant å kartlegge om faktorer som påvirker læring i allianser vil være de samme faktorene som påvirker læring i oppkjøp, og motsatt. Hvis det er betydelige forskjeller i disse faktorene vil dette kunne påvirke hvilken strategi bedriften skal velge når den skal inn i for eksempel et nytt marked. Den overordnede problemstillingen for min masteroppgave vil da være:

*Hvilke faktorer er viktig for læring i allianser og oppkjøp, og hvilke likheter og forskjeller er det mellom disse faktorene i de to ulike strategiene?*

### 1.2 Bakgrunn

Bruken av samarbeidsrelasjoner har økt betraktelig de siste 10 til 15 årene, både i Norge og internasjonalt. Disse samarbeidsrelasjonene utgjør en stor del av bedriftens markedsverdi, og studier anslår at strategiske allianser kan utgjøre 10-15 %, og i noen tilfeller opp til 40 % av bedriftens markedsverdi (Kalmbach & Roussel 1999). Antall oppkjøp over landegrensene har også økt betraktelig det siste tiåret, og det er blitt et viktig strategisk verktøy for vekst av multinasjonale bedrifter (Cartwright and Cooper, 1993). En slik økning i samarbeidsrelasjoner kan begrunnes med globaliseringen som man ser i bedriftsmarkedet. På grunn av den store økningen av allianser og oppkjøp i markedet, har studier av slike samarbeidsrelasjoner blitt et mer aktuelt og interessant tema å ta for seg.

Min interesse for slike studier økte betraktelig etter å ha hatt et kurs på masterstudiet som tok for seg strategiske allianser og nettverk. Jeg fikk gjennom dette kurset en smakebit på hvordan allianser og nettverk fungerer, hvilke gevinster man kan oppnå når to bedrifter klarer å lære fra hverandre, samt hvilke utfordringer som vil være knyttet til læringsprosessen. I min masteroppgave ønsket jeg derfor å kartlegge faktorer som fører til læring mellom allianser og

ved oppkjøp, slik at bedrifter kan dra nytte av studiet når de skal velge hvilken strategi man skal benytte seg av.

### **1.3 Bidragets relevans og potensiell nytteverdi**

Det stilles harde krav i markedet til at bedrifter skal bli mer effektive og utvikle nye produkter. Dette fører til at bedrifter ofte blir nødt til å samarbeide eller kjøpe opp andre bedrifter som har den kompetansen som en selv mangler. På grunn av denne utviklingen er det viktig at bedrifter klarer å lære fra den relasjonen som en er involvert i, og på den måten klarer å utnytte og utvikle ny kunnskap og kompetanse i egen bedrift. Utredningens nytteverdi vil være knyttet opp mot det å kartlegge hvilke faktorer som er viktig for å skape læring i en allianse og et oppkjøp, og samtidig vite hva som skiller strategiene. Dette vil være av interesse fordi bedrifter kan ta hensyn og være oppmerksomme på faktorer som bidrar til at partnerne lærer fra hverandre i relasjonen. Når en bedrift inngår en allianse eller kjøper opp en annen bedrift kan utredningen være et hjelpemiddel for å øke fokuset omkring læringsprosessen mellom partnerne. Utredningen vil kunne avdekke og derved synliggjøre de faktorene som er viktig for at bedrifter skal lære i en relasjon, og på den måten vekke interesse hos lederne. Det er viktig å skape fokus på læringsaspektet i en relasjon, og utredningen vil klargjøre hva som skal til for at bedrifter skal lære mest mulig fra hverandre. Samtidig vil utredningen fokusere på hvordan faktorene som påvirker læring i en allianse skiller seg fra faktorer som er viktig for læring i et oppkjøp. Det er viktig å vite hvilke likheter og forskjeller det er mellom disse strategiene, fordi dette vil være et hjelpemiddel for bedrifter når de skal velge hvilken strategi de skal benytte seg av. Utredningen vil dermed være relevant for bedrifter som skal inngå en allianse og bedrifter som skal utføre et oppkjøp.

Det er vanskelig å skape læring mellom ulike bedrifter, og utredningen vil bidra til at en blir oppmerksom på hvor viktig det er å skape et miljø der partnerne kan dra nytte av hverandres ressurser og kompetanse. Ved å komme frem til faktorer som bidrar til at læringsprosessen blir bedre i relasjoner, vil dette være nyttig for bedrifter som er nødt til å inngå et samarbeid eller kjøpe opp en annen bedrift. Dermed vil utredningen kunne være til hjelp for de aktuelle bedriftene.



## 1.4 Organisering av oppgaven

Jeg har valgt å dele oppgaven inn i ulike kapitler. I utredningens 2. kapittel presenterer jeg den teorien som jeg mener er nødvendig for å kunne belyse min problemstilling om hvilke faktorer som er viktig for læring i allianser og oppkjøp. I del 2.1 kommer jeg inn på generell teori om læring i organisasjoner, da det er viktig å se på hvilke prosesser bedrifter er nødt til å gå igjennom for å ta til seg lærdom. Deretter vil jeg i del 2.2 komme inn på teori om hvilken strategi bedrifter kan velge mellom når de skal ekspandere til nye markeder, med fokus på allianser og oppkjøp. Her vil jeg komme inn på teoretiske antakelser og kostnader knyttet til de ulike strategiene. I del 2.3 vil jeg gå nærmere inn på læring i allianser og oppkjøp. Jeg har valgt å dele del 2.3 inn i fire hoveddeler. Først vil jeg legge frem teori omkring felles kompetanseutvikling i allianser og oppkjøp. Deretter vil jeg drøfte teori omkring beskyttelse av besittende eiendeler. Dette er relevant når man skal lære fra samarbeid med konkurrenter. Jeg vil også komme inn på hvordan bedrifters evne til å tilegne seg kunnskap påvirker læringen i en allianse og et oppkjøp. Til slutt vil jeg vise viktigheten av lokalisering og kulturforskjeller, og hvilken påvirkning disse har for hvilken læring som blir overført mellom bedriftene.

Det teoretiske rammeverket oppsummeres i kapittel 3 med en modell som viser hvilke faktorer som er viktig for læring mellom bedrifter i en allianse og et oppkjøp. I dette kapittelet gjør jeg rede for min analysemodell i utredningen, og forklarer faktorene som jeg ut fra teori mener påvirker læring i relasjoner. Denne analysemodellen vil senere være grunnlag når jeg analyserer relasjonene i AGR.

I kapittel 4 av utredningen gjør jeg rede for det metodiske grunnlaget. Her forsvarer jeg valg av kvalitativ forskningsstrategi, og hvorfor jeg har benyttet meg av en casestudie. Videre kommer jeg inn på hvordan jeg har samlet og analysert data, samt hvordan jeg har utformet og utført intervjuet i min case bedrift. I tillegg forsvarer jeg hvorfor jeg har valgt å studere de aktuelle relasjonene, og hvorfor jeg har intervjuet de aktuelle personene i AGR.

I det 5. kapittel gjør jeg kort rede for den bedriften jeg har studert og de fem relasjonene jeg har analysert i AGR konsernet. I dette kapittelet kommer jeg kort inn på bedriftsområder i

AGR Gruppen, bedriftens visjon og verdier, samt en beskrivelse av de alliansene og oppkjøpene som studeres i utredningen.

Utredningens analyser omfattes av det 6. kapittel. Analysen er delt inn etter utredningens analysemodell og dermed bygd opp etter de ulike faktorene som påvirker læring i relasjoner. Del 6.1 til 6.7 vil dermed ta for seg faktorene som det å dele kunnskap og kompetanse, bidra med like eller komplementære ressurser, allokere ressurser til læringsprosessen, tillit mellom de involverte parter, integrasjonsnivå mellom selskapene, bedriftens evne til å lære samt lokalisering og kultur. I hver del går jeg inn på de fem relasjonene som AGR har vært involvert i. Tilslutt i det 6. kapittel, altså del 6.8, analyserer jeg likheter og forskjeller mellom faktorene som påvirker læring i allianser og oppkjøp. Her vil jeg også gå inn på hver faktor som teorien mener har innvirkning på læringen i relasjoner, og sammenligner da allianser opp mot oppkjøp.

Utredningen avsluttes med en oppsummerende konklusjon i kapittel 7, samt en litteraturliste i kapittel 8. I tillegg vil intervjuguiden som jeg benyttet i intervjuene bli lagt ved som vedlegg.

## 2. Teoretisk rammeverk

For å kunne kartlegge hvilke faktorer som bidrar til læring i strategiske allianser og oppkjøp, er man først nødt til å se hva som kjennertegner læring i organisasjoner, strategiske allianser og oppkjøp. Det teoretiske rammeverket har jeg valgt å dele inn i fire hoveddeler. Først vil jeg se på læringsbegrepet, og komme inn på hvordan man kan definere læring i organisasjoner. Her vil jeg også gå inn på læringsprosessen og viktigheten av læring i organisasjoner.

Det andre jeg vil se på er strategier som bedrifter kan velge mellom når de skal ekspandere. Jeg vil si noe generelt om de strategiene bedrifter kan velge mellom, samt hvilke kostnader og gevinster som er knyttet til ekspansjon. Jeg vil fokusere på allianse og oppkjøp som to hovedstrategier. Under strategien allianse vil jeg ta for meg begrepet strategiske allianser, og forklare under hvilke omstendigheter allianser best fungerer. Jeg vil også kort komme inn på generell teori om allianser og nettverk. Samtidig vil jeg greie ut om hvilke kostnader som påløper ved valg av allianse som strategi. Deretter vil jeg se på begrepet oppkjøp. Jeg vil kort prøve å beskrive hva man mener med oppkjøp, og hvordan dette skiller seg fra en allianse, spesielt med hensyn til de ulike kostnadene for etablering.

I den tredje hoveddelen vil jeg gå dypere inn på læring i de ulike strategiene. Her vil jeg som i del to fokusere på læring i allianser og læring i oppkjøp. Jeg vil se på hvordan man skal få to bedrifter i en allianse til å lære av hverandre, og hvordan man på en best mulig måte kan utveksle kunnskap og kompetanse, uten at man avslører sin kjernekompetanse. I tillegg vil jeg se på hvordan bedrifter må beskytte besittende eiendeler, og hvordan læring avhenger av bedriftens evner til å tilegne seg kunnskap og ferdigheter. Tilslutt vil jeg også komme inn på hvilken betydning lokalisering og kultur har på læring i allianser og oppkjøp. Kartlegging av dette vil bidra til at det vil bli lettere for bedriften å avgjøre hvilken inngangsstrategi man skal velge. Denne teorien vil være grunnlaget for min utledning av analysemodell, som jeg vil teste videre i analysekapittelet.

### 2.1 Læring i organisasjoner

#### 2.1.1 Organisasjonslæring

Organisasjonslæring kan defineres som ” the detection and correction of error” (Argyris & Schön, 1978). I tillegg kan organisasjoner lære ved å imitere andre organisasjoners atferd eller

de kan bygge videre på atferd de har observert i andre organisasjoner (Hedberg, 1981). Huber (1991) nevner at læring oppstår i en organisasjon når behandling av informasjon fører til endring av potensiell atferd. Informasjon er derfor en sentral del av læringsprosessen. Huber har i sin teori kategorisert fire byggeklosser for læring. Disse er henholdsvis kunnskapservervelse, informasjonsdistribusjon, informasjonstolkning og organisasjons-hukommelse.

### *Kunnskapservervelse*

Kunnskapservervelse er prosessen hvor en får kunnskap. Det finnes mange formelle og uformelle aktiviteter som gjør at en skaffer seg informasjon som igjen leder til kunnskap. Formelle aktiviteter kan være kundeundersøkelser, forskning og utvikling eller markedsanalyser. Organisasjoner får videre kunnskap fra ulike prosesser. Bedrifter lærer gjennom medfødt kunnskap som er forankret i spesifikke bransjer og institusjoner, samt kunnskap fra grunnleggeren (Cobb og Wooten 1998). Samtidig lærer bedrifter gjennom direkte erfaring, og andrehåndserfaring der man søker informasjon om konkurrenter, ”corporate intelligence”, eller imiterer andre. I tillegg vil det å ansette nye medarbeidere eller ”joint ventures” være strategier som kan gi ny og nyttig kunnskap for organisasjonen. Til slutt vil direkte søking etter ny kunnskap internt eller eksternt være en annen prosess som gir organisasjonene økt kunnskapsnivå.

### *Informasjonsdistribusjon*

Informasjonsdistribusjon er helt grunnleggende for forekomsten og bredden av organisasjonslæring. Informasjon må utveksles og brukes for at den skal komme til nytte og øke læringen. Å kombinere informasjon fra ulike avdelinger kan gi ny informasjon, forståelse og perspektiver som kan komme hele organisasjonen til gode. Informasjonsdeling foregår derimot ikke alltid som intendert, og det kan oppstå informasjonsvridning der informasjonen får en annen mening enn det den i utgangspunktet hadde.

### *Informasjonstolkning*

Informasjonstolkning er den prosessen hvor informasjonen blir meningsfull. Forståelsen av den informasjonen vi blir utsatt for, avhenger av individet og dets kognitive kart, samt hvilket medium informasjonen blir overført eller utvekslet i. Noen medier er eksempelvis mer

effektive enn andre og er i ulik grad situasjonsavhengig. Hvis en får for mye informasjon kan dette også føre til at svært lite blir persipert.

### *Organisasjonshukommelse*

Organisasjonshukommelse refererer til hvor mye kunnskap og kompetanse som blir i organisasjonen over tid. En organisasjon lagrer informasjon i rutiner, driftsprosedyrer og regler. Hvis disse blir endret kan mye kunnskap gå tapt, samtidig som mye nytt kan læres. I dagens samfunn blir også datamaskiner brukt i høy grad for å lagre kunnskap og informasjon. Denne typen lagring er både godt tilgjengelig og pålitelig samt at det er lett å kreve eierskap over informasjonen. Likevel er det ingenting som fullstendig kan erstatte menneskelig hukommelse og kognitive evner.

### **2.1.2 Viktigheten av organisasjonslæring**

Intern læring i organisasjonen representerer en verdifull kompetansekjede i bedrifter. Det er viktig at bedrifter klarer å erverve, distribuere, tolke og huske kunnskap, slik at man kan dra nytte av dette i en konkurransesituasjon. På den måten vil de kunne klare å nå de mål som er satt for organisasjonen, og bedre klare seg i den harde konkurransen i markedet.

Konkurransen mellom bedrifter har økt betraktelig i markedet, og selv om en bedrift klarer å ta til seg kunnskap og samtidig lagre denne i organisasjonen, er dette ofte ikke nok for å overleve i markedet. På grunn av det økende behovet for at bedriften for eksempel skal lære nye metoder for å utvikle et produkt, nå nye markeder og stadig bli mer effektiv i produksjon, har behovet for samarbeid økt betraktelig. Dessverre er det ofte slik at en bedrift ikke klarer å opprettholde det tempo som kreves, eller ikke har de ressursene som er nødvendig for å opprettholde sin posisjon i markedet. Dette fører til at man er nødt til å se nye veier for å få tilgang på ny kompetanse og nye evner. Dermed står læring gjennom strategiske allianser eller direkte oppkjøp fram som en unik måte for å få tilgang på kompetanse som ikke er tilgjengelig i det åpne markedet, eller som bedrifter ikke har kapasitet til selv å utvikle internt.

## 2.2 Valg av strategi

Det er viktig å skille mellom ulike strategier bedrifter kan velge mellom når de skal utvide virksomheten og skape vekst i bedriften. Ekspansjon kan defineres som ”å øke antallet produktmarkeder en bedrift konkurrerer i” (Jakobsen og Lien, 2006, s. 19).

Strategien som bedriften benytter seg av kan variere fra oppkjøp, egenetablering eller allianse. Valget mellom disse hovedalternativene kan variere med hensyn til hvordan de påvirker kostnadene og gevinstene ved etablering. De viktigste kostnadene vil være kostnader i forbindelse med ressursanskaffelser og kostnader ved aggressiv respons fra de etablerte, mens gevinstene vil være markedets gjennomsnittsavkastning pluss avvik fra dette som skyldes konkurransefortrinn etter etablering (Jakobsen og Lien, 2006, s. 114). Ressursanskaffelseskostnader kan defineres som kostnader knyttet til det å skaffe seg de ressurser som bedriften mangler, mens kostnader ved aggressiv respons handler om kostnader knyttet til hvordan de etablerte i markedet reagerer på etableringsforsøk (Jakobsen og Lien, 2006, s. 105).

Jeg vil fokusere på allianse og oppkjøp som de to hovedvalgene av strategi, og gjøre rede for hvilke likheter og forskjeller det er mellom disse strategiene.

### 2.2.1 Allianse

*Sentrale begreper og teoretiske antakelser i strategiske allianser*

”Strategiske allianser blir dannet når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for å nå mål som de ikke kan nå hver for seg” (Haugland 2004, s.12). Strategisk allianse kan bli definert som et hensiktsmessig strategisk forhold mellom uavhengige bedrifter som deler forenelige mål, og som strever for felles fordeler og kunnskap på et høyere nivå av felles avhengighet (Mohr og Spekman, 1994).

Det blir benyttet mange navn og betegnelser for å beskrive samarbeid mellom bedrifter (Haugland, 2004, s.19). Jeg vil i denne oppgaven benytte meg av betegnelsen strategisk allianse, relasjon og samarbeid. Disse betegnelseene er generelle beskrivelser som sier at bedrifter jobber sammen uten å gi noen indikasjon på verken type eller område samarbeidet foregår i.

*Allianse og kostnader ved ekspansjon til nye områder*

I en allianse vil partnerne forbli selvstendige enheter, og dette medfører at eierskap og formell autoritet vil splittes (Jakobsen og Lien, 2006, s. 118). Hvis bedrifter velger å benytte seg av allianse som strategi kan det virke som dette er en strategi som har alt i forhold til ressursanskaffelsesproblemene. Med dette menes det at i en allianse unngår bedrifter oppkjøpspremier, og å betale for ressurser som man ikke trenger. I en allianse kan bedriftene velge den partneren som utfyller bedriftens egen ressursprofil, og på den måten ikke kaste bort mye tid på partnere som ikke har de ressurser som man er ute etter. Samtidig vil bedrifter i en allianse unngå å bygge unødvendige ressurser som man ikke vil ha bruk for, og på den måten slipper bedriftene lange perioder med konkurranseulempen (Jakobsen og Lien, 2006, s. 118). Men dette skjer kun når man finner den ideelle partneren. I allianser vil det dessverre være vanskelig å finne den perfekte partneren. Det første problemet knyttet til dette, vil være at bedriften man inngår en allianse med ikke nødvendigvis har de ressurser som den påstår å ha. Det er bedriftene som vurderer sine ressurser, og dermed kan det hende at bedriften overdriver sin ekspertise for å tiltrekke seg en god alliansepartner. På den måten vil kostnadene knyttet til ressursanskaffelse øke. Et annet problem med allianser er at partneren ofte ikke har en komplett ressursbase som man er på utkikk etter, og dermed er bedriften nødt til å gjennomføre tilleggsinvesteringer (Jakobsen og Lien, 2006, s. 119). Hvis disse investeringene er spesifikke for en allianse, og ikke har verdi utenfor samarbeidet, vil det være stor risiko forbundet med investeringene. Dette fordi det er en mulighet for oppløsning av samarbeidet. Slike investeringer kalles ofte relasjonsspesifikke investeringer, og de fører til at bedrifter blir mer avhengig av partneren og alliansen. Dermed oppstår det incentiver for den ene parten å true med å oppløse alliansen, og ved press av partneren kan man tvinge til seg store deler av verdiskapningen som oppstår i alliansen. For å beskytte seg mot slik atferd, kan man inngå detaljerte kontrakter, men dette øker derimot kostnadene betraktelig. Fleksibiliteten i alliansen reduseres med kompleksiteten i kontraktene, og det vil være en risiko hvis miljøet krever raske endringer. "Slike problemer kan gi en allianse et alvorlig handikap i forhold til å gjennomføre effektive investeringsprogrammer" (Jakobsen og Lien, 2006, s. 119).

Når det gjelder sannsynligheten for at en allianse vil bli møtt med aggressiv respons fra de etablerte aktørene, er dette avhengig av hvilke aktører alliansen består av. Hvis en allianse

består av to aktører som prøver å etablere seg i et helt nytt marked, vil dette fører til at både kapasiteten og antall aktører øker. Dermed vil insentivene til aggressiv respons øke, fordi de vil forhindre at markedets gjennomsnittsavkastning senkes permanent. Når to bedrifter etablerer seg i et helt nytt marked, vil alliansen stå ovenfor et større ressursallokeringsproblem, og de vil være nødt til ytterligere å investere i ressurser for å klare å etablere seg. På den måten vil det være lettere å lykkes med å hindre etablering, og etablerte bedrifter vil dermed være mer fristet til å bruke ressurser for å bli kvitt inntrengere. Derimot vil en allianse med en partner som allerede er etablert i markedet med en nykommer ikke true gjennomsnittsavkastningen på samme måte på grunn av at kapasiteten og antall aktører ikke øker (Jakobsen og Lien, 2006, s. 122). Dermed vil sannsynligheten for at man lykkes med sin aggressive respons reduseres, fordi ressursbasen i utgangspunktet er mer komplett hvis en av partnerne i alliansen allerede er etablert i markedet. Selv om en allianse mellom en etablert partner og en utenfor markedet reduserer sannsynligheten for aggressiv respons, er en allianse avhengig av at partnerne fungerer sammen.

### **2.2.2 Oppkjøp**

#### *Sentrale begreper og teoretiske antakelser i oppkjøp*

Når en bedrift bruker sine kapitalressurser slik som aksjer, gjeld eller kontanter for å kjøpe en annen bedrift, kan det karakteriseres som et oppkjøp (Hill og Jones, 2004, s. 299). Oppkjøp er et av hovedverktøyene bedrifter benytter seg av når man skal ekspandere. Bedrifter stoler på oppkjøp fordi de har mange fordeler i forhold til andre etableringsstrategier, men samtidig er det mange bedrifter som mislykkes med å generere lønnsomme resultater i det oppkjøpte firmaet (Hill og Jones, 2004, s. 350).

Oppkjøp blir ofte benyttet når bedrifter skal inn i et nytt bedriftsområde, og bedriften selv mangler den kompetansen som trengs for å konkurrere i dette området. På den måten bruker bedrifter oppkjøp for å få tak i de ressursene og kapabilitetene som de selv mangler til en overkommelig pris. Samtidig benyttes oppkjøp ofte i sammenhenger der bedriften føler at de må handle raskt. Dette kan skyldes at konkurransen i markedet har endret seg, og bedriften er nødt til hurtig å få tilgang på den kompetansen som de mangler. Oppkjøp er en rask måte å etablere en signifikant markedstilstedeværelse og for å generere profitt (Hill og Jones, 2004, s. 350). Selv om oppkjøp lenge har vært en inngangsstrategi som ofte er blitt benyttet blant



bedrifter, finnes det eksempler på at oppkjøp mislykkes i å skape verdi i det oppkjøpte firmaet. En studie av KPMG, studerte 700 store oppkjøp mellom 1996 og 1998, og studiet viste at 30 % skapte merverdi i det oppkjøpte firmaet mens hele 31 % ødela verdi i selskapet, og resten av oppkjøpene hadde liten innvirkning på verdien (Hill og Jones, 2004, s. 351). Generelt er det bevist at oppkjøp ofte feiler når det gjelder å realisere forventede fordeler. Dette kan skyldes vanskeligheter med å integrere ulike bedriftskulturer, at selskapene overestimerer potensielle økonomiske fordeler med oppkjøpet, kostnadene ved oppkjøp er høyere enn først antatt eller at man unnlater å evaluere bedriften som skal kjøpes opp (Hill og Jones, 2004, s. 351). For å unngå fallgruver i forbindelse med oppkjøp er det viktig at bedriftene identifiserer oppkjøpsmålet og studerer bedriften nøye samt lager en strategi for hvordan de skal gå frem når de skal by på bedriften. I tillegg er det viktig å få til en tilstrekkelig integrasjon mellom bedriftene, og at de klarer å lære fra tidligere oppkjøp (Hill og Jones, 2004, s. 355). Hvis bedrifter tar hensyn til disse faktorene, vil man lettere kunne lykkes og redusere kostnadene med oppkjøpet.

#### *Oppkjøp og kostnader ved ekspansjon til nye områder*

Den vanligste grunnen for at man ønsker å benytte seg av oppkjøp som strategi er at den gir rask tilgang til manglende ressurser. På den måten unngår bedriften en langvarig periode med konkurranseulempen der man selv prøver å bygge opp disse ressursene. Det vil også være et problem knyttet til det å ekspandere ved bruk av oppkjøp når det gjelder eksisterende ressurser i bedriften. Det er ofte slik at når du kjøper opp en bedrift, kan du ikke velge bort de ressursene som du allerede besitter og forvente at du skal få avslag fordi du ikke trenger disse. Det vil være slik at du er nødt til å kjøpe alle de ressursene som bedriften besitter, selv om de ikke vil være nyttig for deg. Dermed vil bedrifter noen ganger betale for noe man egentlig ikke vil ha.

Når det gjelder sannsynligheten for aggressiv respons fra etablerte aktører i markedet, vil oppkjøp i seg selv verken øke kapasiteten i markedet eller antall aktører. Dermed vil den umiddelbare effekten på markedets gjennomsnittslønnsomhet være begrenset. Dette reduserer insentivene til de etablerte aktørene til å iverksette kostbare tiltak for å tvinge oppkjøperen ut av markedet (Jakobsen og Lien, 2006, s. 120). Det vil også være vanskeligere for etablerte aktører å tvinge oppkjøperen ut av markedet hvis oppkjøpet fører til at man får tilgang på en

komplett ressursbase. På den måten vil det være betydelige kostnader forbundet med det å prøve å skvise en oppkjøper ut av markedet. Totalt sett er det lite sannsynlig at en oppkjøper blir møtt med aggressiv respons fra de etablerte aktørene (Jakobsen og Lien, 2006, s. 121).

## **2.3 Læring i de ulike inngangsstrategiene, allianser vs. oppkjøp**

For å se hvordan bedrifter får til læring i en allianse eller et oppkjøp har jeg valgt å dele dette inn i fire hovedtemaer. Dette har jeg gjort for å skape mer oversikt over hva som kreves av en bedrift som inngår en allianse eller som foretar et oppkjøp. For det første er det av stor betydning i en allianse og et oppkjøp at man skaper læring gjennom felles kompetanseutveksling. Det er viktig at man i en relasjon deler nok kunnskap og kompetanse med hverandre slik at partneren klarer å benytte seg av den kunnskapen som overføres mellom aktørene. For det andre vil bedrifter også være nødt til å beskytte besittende eiendeler når man er i en relasjon. Selv om man skal lære fra hverandre, er det viktig at bedrifter ikke avslører sin kjernekompetanse slik at partneren utnytter deg i relasjonen. For det tredje er det også viktig at bedrifter som er involvert i en allianse eller et oppkjøp har en evne til å tilegne seg kunnskapen som blir formidlet i relasjonen. Hvis bedriften ikke klarer å omsette kunnskapen til eget bruk, vil den informasjonen som blir formidlet være til liten nytte for bedriften. Til slutt er det også viktig å være klar over hvordan lokalisering og kultur påvirker den læredommen som kan finne sted i en relasjon. Internasjonale bedrifter må være klar over hvilke utfordringer geografisk avstand og kulturforskjeller kan skape mellom partnerne. Disse fire hovedtemaene gir grunnlag for hvilke faktorer som er viktig for læring i allianser og ved oppkjøp.

### **2.3.1 Læring og felles kompetanseutvikling**

Læring og felles kompetanseutvikling vil som regel være viktige elementer i en strategisk allianse, da spesielt i en teknologiallianse (Haugland 2004, s.111). En forutsetning for at bedrifter sammen skal kunne utvikle ny teknologi og eller nye produkter, vil være at man sammen deler kunnskap og den kompetansen som bedriftene besitter. Dette vil da kunne føre til at man kan lære av hverandre. Felles kompetanseutvikling i oppkjøp vil ikke foregå på samme måte som i en allianse. Dette kan begrunnes med at det nå vil være snakk om en helhetlig bedrift som styres av de samme eierne, og man har på en måte kjøpt opp den kompetansen som man trenger. I oppkjøp vil det være viktig at man klarer å dele så mye

kunnskap og kompetanse som overhodet mulig, og de ansatte i den oppkjøpte bedriften er nødt til å gi innsyn til de nye eierne. Selv om man ikke utvikler kompetansen på samme måte som i en allianse, vil det kreves at man får til et godt samarbeid mellom eierne og den oppkjøpte bedriften. Det kan dermed være vanskelig å få utnyttet den kompetansen som bedriften har kjøpt opp, hvis samarbeidet ikke fungerer godt.

Det er vanlig i allianser å skille mellom konkurranselæring og samarbeidslæring (Child & Faulkner 1998). Konkurranselæring karakteriseres ved at man har som mål å lære mest mulig av partneren uten at man får til felles læring. En bedrift er da utelukkende på jakt etter kunnskap og kompetanse som samarbeidsbedriften besitter, uten at bedriften selv er villig til å bidra (Hamel 1991). I dette tilfellet er det et skjult motiv som den ene bedriften har for inngåelse av alliansen, som ofte er vanskelig å oppdage for den andre parten. Denne formen for læring bør unngås (Haugland 2004, s 112).

Konkurranselæring vil ikke være like relevant i oppkjøp. Dette fordi den oppkjøpte bedriften er nødt til å samarbeide hvis den skal overleve. Aktørene er nødt til å utveksle og dele den kunnskap og kompetanse som de ulike besitter. Samtidig vil de to organisasjonene ikke lenger være konkurrenter, og dermed faller incentivene for slik atferd bort.

Samarbeidslæring er en annen form for læring. Dette består i at man sammen lærer eller at alle parter lærer fra hverandre (Inkpen 1995). "Læring av hverandre handler om at kunnskap og kompetanse overføres mellom bedriftene, mens når man lærer sammen finner det sted en felles produksjon og fordeling av ny kunnskap og kompetanse. Dette siste innebærer altså at bedriftene gjennom samarbeid utvikler ny kunnskap og kompetanse som man i fellesskap kan dra nytte av" (Haugland 2004, s. 112). Samarbeidslæring vil være relevant både for allianser og oppkjøp.

Denne formen for læring kan være vanskelig å få til i en samarbeidsrelasjon. Hamel (1991) mener at det er tre forutsetninger som må være tilstede for at man skal få til slik læring. Disse tre faktorene, felles intensjon, åpenhet og mottakelighet, er viktige for at bedriftene skal kunne utvikle samarbeidslæring. "Den første forutsetningen handler om at bedriftene bør ha noenlunde samme intensjoner om hvilke behov partene har for læring, hva som er siktemålet

med læringen, og hvilken form for læring som skal finne sted” (Haugland 2004, s. 112). Den andre forutsetningen, åpenhet, handler om i hvilken grad bedriftene er villige til å gi hverandre innsyn i ”bedrifters hemmeligheter”, eller om bedriftene i stedet vil beskytte egne interesser. For å kunne skape læring i en allianse, er man nødt til å være åpne og dele informasjon med hverandre (Haugland 2004, s. 112). Den siste forutsetningen, mottakelighet, handler om graden bedriften klarer å ta til seg kompetanse og kunnskap. Hamel (1991) betegner dette som kapasiteten til å lære. ”Mottakelighet handler i stor grad om hvilke holdninger man har i bedriften til ny kunnskap og kompetanse, som ikke er generert innenfor egen organisasjon” (Haugland 2004, s. 113).

### **2.3.2 Læring og beskyttelse av besittende eiendeler**

I strategiske allianser er det viktig å balansere det å gi informasjon til en annen bedrift samtidig som man ikke gir fra seg sin kjernekompetanse. Denne balansegangen vil være særdeles viktig når man samarbeider med en konkurrerende bedrift. Det er viktig å kunne lære fra sine konkurrenter, og på den måten videreutvikle bedriftens evner og kompetanse, slik at man igjen vil posisjonere seg sterkere i markedet. Men bedriftene i en allianse er samtidig nødt til å beskytte seg fra opportunistisk atferd fra deres partnere slik at de opprettholder bedriftens kjernekompetanse (Kale et al. 2000).

Et viktig spørsmål man kan stille seg er hvordan konkurrerende bedrifter lærer fra hverandre? En studie av Dussauge et. al (2000) så på utfallet og lengden av strategiske allianser mellom konkurrerende bedrifter, ved å benytte allianseutfallene som indikatorer på læring. Deres argumenter fokuserer på potensialet for at partnerne kan lære av hverandres kapabiliteter. Samarbeid mellom bedrifter med like ressurser og egenskaper frembringer mange positive effekter slik som vekst og utvikling. Samtidig vil komplementære ressurser ofte være en nødvendighet for å overleve i konkurransen, og en mulighet for å utforske nye bedriftsmuligheter (Dussauge et. al. 2000). Et annet argument for samarbeid er at det kan skape ønskede forhold for læring mellom partnerne, og tillate en partner å tilegne og gjøre bruk av ressurser som den andre bedriften har bidratt med internt (Dussauge et. al. 2000).

Khanna et al. (1998) har studert hvordan ansenheten mellom samarbeid og konkurranse påvirker dynamikken av læringsallianser. Læringsallianser, som er assosiert med at det primære målet er at partnerne skal lære fra hverandre, danner en viktig del av ulike allianser

(Hamel 1991). Khanna et al. (1998) hevder at private fordeler og felles fordeler skaper forskjellige insentiver til å investere i læring, og for å allokere ressurser til læringen. Private fordeler handler om fordeler som tildeles den individuelle bedriften i alliansen, mens felles fordeler blir fordelt på alle deltakerne i alliansen. Hvis man har et samarbeid mellom to bedrifter som kun gir felles fordeler, betyr det at begge firmaene er nødt til å lære seg ferdig før noen kan oppnå fordelene. Dermed vil det ikke være noen insentiver til å komme foran partneren, eller å gjøre seg ferdig med læringen tidligere enn den andre bedriften for å kunne oppnå private fordeler. Dette fordi det ikke er noen private fordeler å hente ut av samarbeidet. I slike situasjoner er det best at beslutninger om allokering av ressurser skjer i fellesskap (Khanna et al. 1998). Dermed vil bedriftene sammen bli enige om hvor mye ressurser som skal til for å nå en spesiell del av læringsprosessen. Dermed opererer de på den måten som en bedrift alene ville ha gjort (Khanna et al. 1998). Hvis vi derimot har et samarbeid med kun private fordeler, ønsker bedriftene å få tilgang til motpartens kunnskap, men det er ingen felles oppfatning om hvordan man skal forvente at dette skal foregå. I slike situasjoner, når en bedrift har lært nok fra partneren, vil det ikke være noen insentiver til å fortsette med å bruke ressurser på alliansen. Når bedriftene vet dette, vil det føre til at ingen av partnerne ønsker å være den som kommer sist i læringsprosessen, og dette fører til at man starter en læringsløp mot hverandre (Khanna et al. 1998). Allianser med kun private fordeler fører til at bedriftene setter inn store ressurser for å komme først til første steg av læringsprosessen. Når den ene bedriften har lært det man har satt seg som mål på første steg, vil den sette inn mer ressurser for å være sikker på at bedriften fullfører som førstemann i læringsløpet. Den andre bedriften som kommer sist til første steg av læringsprosessen, vil innse at den andre ligger foran, og de vil da redusere sin ressursallokering på grunn av at forventningene om å vinne vil reduseres. Dermed vil de bruke mindre ressurser på alliansen fordi de ikke tror de kan vinne løpet om læringen (Khanna et al. 1998). Intuisjonen som forfatterne legger frem om allianser med bare private fordeler, er at den som fullfører først i læringsløpet, vil da ikke ha noen insentiver til å fortsette samarbeidet, samtidig som at bedriftene ikke vet hvor mye ressurser som kreves for å vinne læringsløpet. Dette fører til usikkerhet omkring hvor mye ressurser som skal legges i alliansen, noe som ikke oppstår i en allianse med bare felles fordeler.

Et av poengene som Khanna et al. (1998) prøver å få frem i artikkelen er, som vi har sett, at dersom et firma i en læringsallianse skal ta til seg kompetanse og ressurser fra sin partner,

kreves det at man kontinuerlig allokterer ressurser til læringsprosessen. Det er viktig at partnerne investerer i det å lære fra hverandre. I analysen er det viktig å poengtere at dynamikken forutsetter at det er stadier av læring i alliansen, og at hvert firma må til en viss grad være i stand til å evaluere hvor langt den andre er kommet i læringsprosessen (Khanna et al. 1998). Forfatternes rammeverk gir et bilde på hvordan man må tenke rundt optimal ressursallokering i læringsallianser, og hvordan insentivene til å investere i læring oppstår på en slik måte at de er stødige nok til å tilpasse seg ulike situasjoner. En viktig konklusjon i deres studie er at optimal ressursallokering er forskjellig ut i fra hvordan forholdet mellom private og felles fordeler er fordelt.

Selv om forholdet mellom samarbeid og konkurranse er svært viktig i en strategisk allianse, vil dette tema ikke være relevant for oppkjøp. I oppkjøp vil bedriftene ikke lenger være konkurrenter, men en og samme bedrift. Forskning på oppkjøp har derimot vektlagt potensielle fordeler og kompleksiteten involvert i å skape verdi gjennom oppkjøpsprosesser. Det å få til en riktig balanse mellom å oppnå nødvendig integrasjonsnivå mellom organisasjonene og minimalisere forstyrrelsen til de oppkjøpte ressurser er en fundamental utfordring som påvirker suksess. Dette gjelder ikke bare suksess i forhold til integrasjonsprosessen, men også suksess for hele oppkjøpet (Singh og Zollo, 2004).

Tillit er en sentral styringsmekanisme i sosiale relasjoner, og vil være viktig når to bedrifter skal samarbeide og lære fra hverandre. Rousseau et al. (1998) definerer at "trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another". I samarbeidsrelasjoner vil tillit handle om å forplikte seg til å ofre ressurser og kompetanse, til tross for at det alltid vil være en risiko for at partneren kan utnytte ditt engasjement til sin fordel (Child og Faulkner, 1998). Det faktum at tillit er til stede i en relasjon, vil kunne bidra til økt fleksibilitet og tilpasning til endringer underveis i samarbeidet.

Kale et al. (2000) bruker arbeidet om tillit og forholdet mellom partnerne i en relasjon til å utvikle begrepet relasjonskapital. Dette begrepet refererer til nivået av felles tillit, respekt, og vennskap som oppstår fra en nær interaksjon mellom bedrifter. Kale et al. (2000) foreslår at relasjonskapital kan hjelpe bedrifter å balansere tilegnelsen av ny kapabilitet med beskyttelsen

av eksisterende egenskaper i alliansesituasjoner. På den ene siden gir relasjonskapital læring gjennom nære en-til-en interaksjon mellom alliansepartnerne, og på den andre siden minimerer det sannsynligheten for at partneren skal involvere seg i opportunistisk atferd ved å stjele eller ta til seg kjernekompetanse (Kale et al. 2000). Kale et al. (2000) mener at jo mer relasjonskapital som eksisterer mellom alliansepartnerne jo mer læring vil bedriftene oppnå, samtidig som at evnen til å beskytte kjernekompetansen vil bli større. Resultatene fra deres studie viser at relasjonskapital har en signifikant og et positivt forhold til graden av læring som blir oppnådd i allianser. Dermed viser studiet viktigheten av å ha en sterk relasjonskapital med alliansepartneren for at man skal klare å oppnå læring i slike relasjonssituasjoner.

Tillit mellom aktørene vil gjelde både for en allianse og for oppkjøp. I oppkjøp vil det være viktig å skape en atmosfære av tillit til hverandre, slik at man klarer å kombinere ressursene til de to bedriftene på en best mulig måte. Samtidig vil det være viktig at det oppkjøpte firmaet føler en form for trygghet i forhold til den bedriften som tar over ledelsen. Hvis bedriftene klarer å etablere tillit og trygghet til hverandre, er det sannsynlig at de også klarer å lære mer fra hverandre enn det de ville ha gjort uten slik tilknytning. Det vil være lettere for begge parter å utveksle kunnskap og ressurser med den andre når man har etablert et godt forhold til hverandre.

Som vi har sett ovenfor er det å finne balansegangen mellom å stimulere til læring, men samtidig unngå at man gir fra seg kritisk kjernekompetanse svært viktig i allianser. I en studie av strategiske allianser fant man at tillit og felles konflikthåndtering stimulerte til læring, og videre at felles konflikthåndtering reduserte faren for at kjernekompetanse ble overført til partneren (Kale et al. 2000). "Evne til felles konflikthåndtering førte både til mer læring, samtidig som det fungerte som sikringsmekanisme" (Haugland 2004, s. 114). I oppkjøp er ikke beskyttelse av kjernekompetanse like viktig, men derimot påvirker høyt integrasjonsnivå læringen som oppstår mellom bedriftene. Capron (1999) fokuserte i sin studie på fenomenet tett relasjon i oppkjøp, da spesielt på graden av ressurs- og kunnskapsoverføring mellom de to organisasjonene. Han fant bevis for at jo tettere relasjon mellom bedriftene, jo bedre prestasjoner i bedriftene. Dette gir støtte for teorien om at man ved å oppnå en viss grad av integrasjon mellom de to organisasjonene også vil høste større økonomiske fordeler (Singh og Zollo, 2004).



### 2.3.3 Læring og evnen til å kunne tilegne seg kunnskap

Samarbeid kan gi muligheten til overføring av kompetanse fra en annen partner, og på den måten forbedre sin posisjon i markedet både i og utenom alliansen og oppkjøpet. I studie av Hamel (1991) blir det dratt frem at ikke alle bedrifter har lik evne til å tilegne seg lærdom. Målet i studien er å forstå hvordan en samarbeidsprosess mellom bedrifter kan lede til en omfordeling av kunnskap og kompetanse mellom partnerne.

I en allianse er det viktig å skille mellom evner som kun kan benyttes i en spesifikk relasjon og som ikke har noen verdi utenom samarbeidet, med evner som man kan tilegne seg og deretter benytte seg av for å nå nye markeder, lage nye produkter og ny forretning. For å delta i en allianse vil man kanskje ikke bare prøve å få tilgang til hverandres evner, men også prøve å skaffe seg disse evnene (Hamel 1991). Hamel (1991) legger frem forslag på hvordan læring mellom bedrifter foregår. Noen partnere ser på samarbeid med en konkurrerende bedrift som en mulighet til primært å dra fordel av sjeldne evner. Asymmetri i læring med alliansepartneren kan føre til at man får et skifte i konkurranseposisjonen mellom partnerne, og at den ene bedriften drar fordel av dette utenfor alliansen. Samtidig er læring og forhandlingsmakt viktig for læring mellom bedrifter. Når man får asymmetrisk læring i alliansen, vil det føre til en endring i forhandlingsmakten mellom partnerne. Hvilken hensikt partnerne har for læringen mellom bedriftene er også viktig for læringsoverføringen. Hensikt etablerer et ønske om å lære, mens gjennomsiktighet (transparency) bestemmer potensialet for læringen som kan skje mellom bedriftene. Hamel (1991) fant at noen partnere var mer gjennomsiktig, altså mer åpen og tilgjengelig, enn andre partnere for læring. Et annet forslag for læring mellom bedrifter som Hamel (1991) foreslår gjelder mottakelighet. Å generere en entusiasme for læring, ser ut til å avhenge av om de fleste ansatte ser alliansen som et valg for å støtte ambisiøse vekstmål, eller en enkel vei ut av en forverret konkurransesituasjon. For at læring skal finne sted er man nødt til å avlære tidligere kunnskap. Læring kan ikke begynne før dette har skjedd. Dette er spesielt viktig når atferd som har bidratt til tidligere suksess er blitt forplantet i organisasjonsbevisstheten. Problemet med avlæring er at det ikke bare er et kognitivt problem, men også et problem knyttet til å bytte gammel atferd med ny atferd (Hamel 1991). Samtidig med at avlæring av tidligere atferd er viktig, er det også nødvendig med noe tilbakegang i markedet for at organisasjonen skal søke etter ny tilnærming, prøving av nye metoder og for å tilegne seg nye evner. Læring skjer oftest i en situasjon med middels



tilbakegang (Hamel 1991). Det siste forslaget om læring mellom bedrifter er knyttet til determinanter for opprettholdelsen av læring. For at læring skal føre til at bedriften til slutt klarer å forbedre sine evner i samme grad som sin partner, uten hjelp fra partneren, vil dette avhenge av dybden på læringen som har funnet sted (Hamel 1991). Læringen må ikke foregå på det overflatiske nivå, men det må implementeres inn i organisasjonens systemer, verdier og normer.

Når det gjelder oppkjøp derimot vil evnene til de to bedriftene være ulike på mange måter, men man vil lettere ha tilgang på hverandres evner. Dermed vil det være ulikheter med hensyn til hvordan en allianse prøver å tilegne seg partnerens evner i forhold til hvordan en oppkjøpsrelasjon går frem. I oppkjøp vil bedriftene i større grad utveksle kunnskap og ressurser, og på den måten vil organisasjonene lære lettere fra hverandre. I en ideell situasjon, vil man kunne dra fordel av hverandres beste sider, og bruke dette for å bli enda bedre på de arbeidsoppgavene som man utfører. Den oppkjøpte bedriften vil ha mulighet til å drive forretning slik som den tidligere har gjort, men samtidig vil man prøve å ta det beste fra begge selskaper for å kombinere evnene på en slik måte at de oppnår bedre markedsposisjon.

Forskning på oppkjøp fokuserer også på læring og evnen til å kunne tilegne seg kunnskap. Studier vektlegger at utfallet av en oppkjøpsprosess blir påvirket av hvordan den bedriften som kjøper opp andre utvikler en evne knyttet spesifikk til det å håndtere en oppkjøpsprosess (Singh og Zollo, 2004). Samtidig hevder Singh og Zollo (2004) at evnen til å lære fra tidligere oppkjøp ikke er den eneste viktige faktoren. Evnen til å identifisere en riktig oppkjøpskandidat er like viktig (Singh og Zollo, 2004). Tidligere forskning på oppkjøp har studert læringskurver for å forstå håndtering av et oppkjøp for å teste om læringsprosesser eksisterer. Studiene knyttet erfaring i tidligere oppkjøp med forbedring i oppkjøpsprestasjoner for å måle om læring eksisterer (Singh og Zollo, 2004). Bedrifter kan være i stand til å lære hvordan man skal håndtere en oppkjøpsprosess ved å gjøre det samme mange ganger, og på den måten forme rutiner i organisasjonen som påvirker prestasjonen i det oppkjøpte firmaet (Singh og Zollo, 2004). Bedrifter vil dermed kunne lære av tidligere erfaringer med oppkjøpsprosesser.

### 2.3.4 Lokalisering og kultur

Mange bedrifter stoler på eksterne organisasjoner for å tilegne seg kunnskap som skal til for å skape nye kreative produkter, og for å redusere tiden som de bruker for å få produktene til markedet. Klyngeteori foreslår at denne kunnskapen ofte gjelder for bedrifter som er lokalisert i tett geografisk nærhet (Ganesan et al. 2005). Geografisk nærhet antas å være en viktig faktor for å skape ansikt-til-ansikt kommunikasjon, tettere relasjonsbånd, økt kunnskapservervelse og nye produkter. På grunn av veksten av global konkurranse, hurtigvoksende teknologi og økt krav fra kundene, innser mange bedrifter at de trenger hjelp fra eksterne organisasjoner, kunder, leverandører og konkurrenter for å klare å være innovative og utvikle nye produkter (Ganesan et al. 2005). Dette har blitt studert av mange ulike forskere og Ganesan et al (2005) prøver i sin artikkel å gi ny innsikt i hvordan geografisk nærhet påvirker produktutviklingen. De inkluderer i sin studie klyngeteori med forskning på elektronisk kommunikasjon, integrasjonsforhold, organisasjonslæring og produktutvikling (Ganesan et al. 2005). De stiller spørsmålsteget til at det kun er ansikt-til-ansikt kontakt som fører til at man tilegner seg kunnskap.

Lokaliseringen sin rolle i kunnskapservervelse har en lang historie i markedslitteratur og har blitt studert i mange ulike kontekster. Geografisk nærhet har også blitt studert i flere økonomiske sammenhenger. Klyngeteori hevder at klynger representerer en ny måte å se strategi og konkurranse på. I følge Porter (1998, s.199) kan en klynge defineres som ”en geografisk nærliggende gruppe av tett knyttede bedrifter og tilknyttede institusjoner i et spesielt fagfelt”. Klyngeteori poengterer hvor viktig det er med eksterne lagspillere slik som nærliggende leverandører, kunder, konkurrenter, og forskningsinstitutter (Ganesan et al. 2005). En bedrifts syn på disse klyngene er at de har en kjernerolle i læringsevnen, innovative utfall og suksess for bedriftene. Klyngeteori betrakter fordelene med geografisk nærhet i forhold til utvikling av nye produkter ut i fra tre antakelser. For det første gir nærhet en mulighet til ansikt-til-ansikt kommunikasjon og utvikling av ett sterkt bånd mellom bedriftene. For det andre betraktes ansikt-til-ansikt kommunikasjon å være den optimale måten for å tilegne seg kunnskap. Tilslutt antas kunnskap å komme i en ikke kodifiserbar form, altså i en taktisk form (Ganesan et al. 2005). Ganesan et al. (2005) prøver derimot å få frem at disse antakelsene sannsynligvis er unøyaktige og ufullstendige.

På linje med klyngeteori og forskning med tanke på ny produktutvikling er forskernes konsepter av hvordan geografisk nærhet påvirker ny produktutvikling fokusert omkring tilegnelse og utnyttelse av ny produktrelatert kunnskap (Ganesan et al. 2005). Ganesan et al. (2005) definerer kunnskap som ”teknisk informasjon som er direkte relevant for ny produktutvikling”. En fundamental antakelse av klyngeteori er at nær lokalisering gir mulighet til hyppig ansikt-til-ansikt kontakt med nøkkelinformanter, som inkluderer leverandører, kunder, forskningsinstitutter, alliansemedlemmer og konkurrenter (Ganesan et al. 2005). Men i tillegg til ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan klynge medlemmer kommunisere med hverandre gjennom andre kanaler slik som telefon, faks, e-post, post og elektroniske diskusjonsgrupper. Teorien har forsket lite på alternative kommunikasjonskanaler, og disse kanalene er spesielt utviklet for å klare å håndtere fysisk distanse. På grunn av at personalet i organisasjoner som er lokalisert lengre unna hverandre har mindre mulighet til å møtes ansikt-til-ansikt, ønsker de å øke bruken av andre kommunikasjonskanaler slik som e-post (Ganesan et al. 2005). I sin studie av 125 ulike bedrifter kom de frem til at geografisk nærhet er negativt relatert til ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette betyr at når avstanden mellom organisasjoner øker, synker antallet ansikt-til-ansikt møter. Med andre ord jo lengre unna bedriftene er lokalisert hverandre, jo mindre møtes organisasjonene. Samtidig finner Ganesan et al. (2005) også støtte for at geografisk avstand ikke påvirker hyppigheten av e-post kommunikasjonen mellom bedriftene. Dette tilsier at bedrifter nært hverandre har en større tendens til å utveksle kunnskap gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon, men ikke elektronisk kommunikasjon (Ganesan et al. 2005). Men resultatene viser også at disse funnene er begrenset til bedrifter som har knyttet tette bånd med sin kunnskapsforsørger. Med andre ord betyr dette at å være lokalisert nær sin kunnskapsforsørger gir grunnlag for flere ansikt-til-ansikt møter, men dette gjelder for bedrifter som har en nær relasjon seg i mellom (Ganesan et al. 2005). I studiet kommer Ganesan et al. (2005) også frem til at ansikt-til-ansikt kommunikasjon er positivt relatert til ikke-kodifiserbar kunnskapstilegnelse, og at e-post er negativt relatert til slik kunnskap. Samtidig viser resultater at elektronisk kommunikasjon, slik som e-post, er positivt relatert med prosess- og produktkunnskap tilegnelse når bedrifter har sterke relasjoner med kunnskapsforsørgerne (Ganesan et al. 2005).

Ganesan et al. (2005) prøver å vise rollen geografisk avstand har på produktutvikling som er forskjellig fra tradisjonell klyngeteori. Resultatene viser at geografisk nærhet er relatert til ansikt-til-ansikt kommunikasjon, men er ikke relatert til nært knyttede bånd mellom partnerne. Samtidig er ansikt-til-ansikt mindre effektiv enn elektronisk kommunikasjon når det gjelder kunnskapstilegnelse (Ganesan et al. 2005). Selv om bedrifter er nært lokalisert viser studiet at relasjonsbånd er nødt til å bygges og vedlikeholdes, og en kan ikke ta hverandre for gitt. Bedrifter er nødt til å ta hensyn til både geografisk nærhet og relasjonsnærhet for å forstå hverandres atferd. Resultatene viser at nesten alle effekter av geografisk nærhet avhenger av sterk relasjonstilknytning (Ganesan et al. 2005). Lokalisering har betydning for hvilken informasjon som overføres mellom bedriftene, men man klarer ikke å overføre slik kunnskap uten å ha en tett relasjon bedriftene imellom. Dermed ser det ut som at selv om man er lokalisert nær hverandre, er ikke det en garanti for at man klarer å utveksle kunnskapsrik informasjon. Samtidig indikerer det at hvis en klarer å bygge tette bånd mellom partnerne, vil det være mulig å kunne utveksle kunnskapsrik informasjon mellom to partnere som ikke er lokalisert i nærheten av hverandre.

Det er minst fire nivåer av kultur som påvirker læring mellom bedrifter i en allianse, nasjonalt, organisatorisk, yrke og små gruppenivåer (Levinson og Asahi, 1995). Den enkelte av disse kulturtypene bidrar til den overordnede kulturen i en internasjonal allianse. Nasjonal kultur handler om den kulturen i det landet der bedriften er lokalisert. Hvordan bedrifter arbeider, styres og håndterer ulike situasjoner avhenger av hvilke normer og regler som er i det området man opererer. Allianser med deltakere med forskjellige nasjonaliteter er nødt til å klare å håndtere de forskjellige kulturene som befinner seg i de landene. Hvis bedrifter ikke klarer å tilpasse seg den nasjonale kulturen, vil det være vanskeligere å opprette en tett allianse som utveksler kompetanse og kunnskap med hverandre. Den nasjonale kulturen påvirker også den organisatoriske kulturen (Levinson og Asahi, 1995). Organisasjonskultur handler om bedriftens interne normer og spilleregler. Den kulturen som finnes i organisasjonen påvirker også firmakulturen innad i organisasjonen (Levinson og Asahi, 1995). Firmakultur er forskjellig fra gruppekultur i forhold til at firmakulturens verdier og normer kommer fra yrket og bedriftens trening, mens gruppekultur er et resultat av interaksjon mellom individer som jobber sammen i en liten gruppe. Disse kulturene lager

scenen for organisatorisk læring mellom bedrifter. De former hvordan organisasjonen identifiserer, danner og løser problemer (Levinson og Asahi, 1995).

Bedrifter som arbeider med utenlandske organisasjonskulturer er nødt til å prøve å forstå og jobbe sammen med disse ulike kulturene, samtidig som de benytter egen kultur. Det å være oppmerksom på kulturforskjeller i en allianse er viktig for å få til god læring mellom bedriftene (Levinson og Asahi, 1995).

Forskning i den senere tid vektlegger at nasjonal kulturell avstand er relevant for prestasjonen for internasjonale oppkjøp (Morosini, 1998). Nasjonal kulturell avstand er definert som graden av kulturelle normer i ett land er forskjellig fra andre normer i andre land (Kogut and Singht, 1998). Morosini et al. (1998) fant bevis for i sin studie at nasjonal kulturell avstand forsterker internasjonal oppkjøpsresultater. På grunn av at nasjonal kulturell avstand mellom land har blitt knyttet opp til signifikante forskjeller mellom disse bedriftenes normer og rutiner, viser Morosini et al. (1998) at internasjonale oppkjøp presterer bedre der oppkjøpsbedriften har større avstand i gjennomsnitt fra de normer og rutiner som er hos oppkjøperen. Samtidig finner Morosini et al. (1998) i kontrast til det vanlige mønstret av internasjonalisering som er fremmet av enkelte forskere, at bedrifter starter med å etablere tilknytning der kulturen er lik sin egen organisasjon først, for deretter å lære når man skal utvide til land som er lokalisert lengre unna. Resultatene viser også at hvis bedrifter faktisk etablerer seg i land som er forskjellig med hensyn til kultur, kan de prestere vel så bra i oppkjøp der kulturen er mer lik blant organisasjonene (Morosini et al. 1998). Kulturforskjeller viser seg å være viktig å ta hensyn til også i oppkjøp så fremt som i allianser, men det er ingen grunn for at store kulturforskjeller skal være et hinder for læring mellom partnerne.

### **3. Variabler og analysemodell**

Det vil være både likheter og forskjeller mellom læring i de ulike strategiene for allianse og oppkjøp, og det er viktig å være klar over hvilke aspekter som er viktig i de ulike strategiene. For å kunne ta den beste beslutningen om hvilken strategi bedriftene skal velge, er de nødt til å være klar over fordelene og ulempene ved å velge strategiske allianser i forhold til oppkjøp. Det er forsket mer på læring i allianser enn læring i oppkjøp, og jeg vil derfor videre i analysedelen prøve å kartlegge om man kan konkludere med at de faktorene som bidrar til læring i allianser også skaper læring i oppkjøp.

Med utgangspunkt i teoridelen som er drøftet og beskrevet i kapitlene 2.1, 2.2 og 2.3, vil jeg nå gjøre rede for studiens analysemodell og de variablene som jeg har valgt å inkludere i min forskningsmodell. I min oppgave vil læring være den avhengige variabelen, og de ulike faktorene som kan påvirke læring vil være de uavhengige variablene. Det at læring er en avhengig variabel betyr at den læringen som skjer i en allianse eller et oppkjøp vil være påvirket av de uavhengige variablene. Siden læring er den avhengige variabelen vil det være den variabelen som jeg er opptatt av å forstå i dette studiet. De uavhengige variablene derimot representerer det som skal forklare det vi vil forstå. Kort oppsummert vil de ulike faktorene forklare læringen i allianser og oppkjøp, slik at vi forstår hvordan dette fungerer i ulike relasjoner.

#### **3.1 Faktorer som ut fra teori påvirker læring i allianser og oppkjøp**

Ut i fra den teorien som er beskrevet i kapitlene ovenfor, er det noen faktorer som skiller seg ut når det kommer til det å påvirke læring i allianser og oppkjøp. Den første faktoren som vil være viktig for læring i allianser og oppkjøp er knyttet til det å dele kunnskap og kompetanse i relasjoner. Haugland (2004) mener at læring og felles kompetanseutvikling vil være viktige elementer i en strategisk allianse, og en forutsetning for å klare dette vil være at en sammen deler kunnskap og kompetanse mellom selskapene. For at man skal kunne overføre kunnskap mellom selskaper er en nødt til å gi tilstrekkelig innsyn i hverandres ressurser, slik at bedrifter selv kan dra nytte av kunnskapen i egen bedrift.

For å skape læring mellom bedrifter vil det også være viktig å skille mellom hvilke ressurser bedrifter bidrar med i relasjonen. Like og komplementære ressurser vil på ulike måter være

viktig for hvilken læring som skapes i relasjonen. Dussauge et al. (2000) hevder at et samarbeid med like ressurser skaper effekter slik som vekst og utvikling, mens samarbeid med komplementære ressurser skaper muligheter for å utforske nye bedriftsmuligheter. Dermed vil like og komplementære ressurser være viktige faktorer for hvilken læring en relasjon klarer å oppnå.

Den tredje faktoren som også vil være viktig for å skape læring mellom bedrifter vil være knyttet til det å allokere ressurser til læringsprosessen. Khanna et al. (1998) hevder at for at bedrifter skal kunne ta til seg lærdom kreves det at en kontinuerlig allokterer ressurser og investerer i det å lære fra hverandre. Hvis bedrifter ikke allokterer ressurser til læringsprosessen, vil man ikke kunne klare å lære tilstrekkelig fra hverandre. Dermed vil dette være en viktig faktor for å skape læring mellom bedrifter i en allianse eller et oppkjøp.

En fjerde viktig faktor vil være knyttet til det å skape tillit mellom partnerne i en relasjon. En studie av Kale et al. (2000) viser at jo mer tillit det er i en relasjon, jo mer læring vil bedriftene oppnå. Relasjonskapital har en signifikant og et positivt forhold til graden av læring som blir oppnådd i relasjoner. Dermed vil det å utvikle tillit i en allianse eller et oppkjøp være en viktig faktor for at bedriftene skal kunne lære fra hverandre i relasjonen.

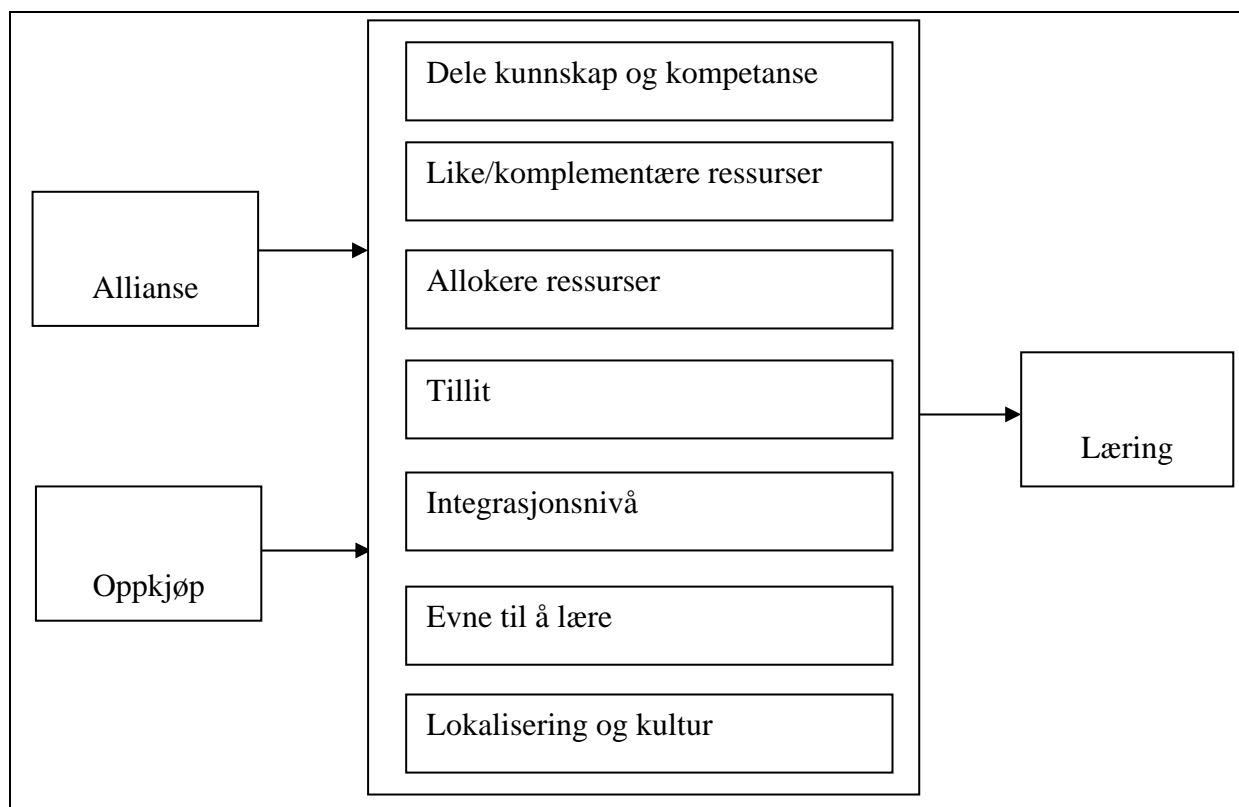
For å kunne lære fra hverandre i en relasjon er det også viktig at bedrifter oppnår et høyt integrasjonsnivå mellom partnerne. Dette er viktig fordi jo tettere bedriftene jobber sammen, jo mer kunnskap og kompetanse vil bli overført mellom partneren. Capron (1999) fokuserte i sin studie på hvordan en tett relasjon påvirker graden av ressurs- og kunnskapsoverføring mellom de involverte bedriftene. Studien fant at jo høyere integrasjonsnivå, jo mer kunnskap ble overført mellom selskapene. Dermed er det bevist ut fra teori at integrasjonsnivå er en viktig faktor for å skape læring mellom selskaper.

En sjette faktor som også er viktig for å skape læring mellom selskaper er knyttet til bedriftens evne til å lære. Det er blitt bevist i teori at ikke alle bedrifter har lik evne til å tilegne seg lærdom (Hamel 1991). Dermed vil dette være en faktor som bestemmer hvor mye kunnskap en bedrift kan klare å tilegne seg i en relasjon. Bedrifter med god evne til å tilegne

seg kunnskap og kompetanse fra andre vil dermed kunne lære mer fra relasjonen, enn en bedrift som ikke har lik bra evne til å lære fra andre.

En siste faktor som ut fra teori skiller seg ut når det gjelder hvordan den påvirker læring mellom selskaper er lokalisering og kultur. Ganesan et al. (2005) finner bevis for at lokalisering har betydning for hvilken informasjon som overføres mellom bedriftene, men studien viser at det er mulig å kunne utveksle kunnskapsrik informasjon mellom partnere som ikke er lokalisert nær hverandre. Morosini et al. (1998) viser i sin studie at kulturforskjeller er viktig å ta hensyn til i relasjoner, men det er ikke grunn til å tro at kulturforskjeller skal være et hinder for læring mellom partnerne. Dermed vil lokalisering og kultur være viktige faktorer som en må ta hensyn til for å skape læring mellom selskaper.

Ut fra dette har jeg kommet frem til en modell som beskriver de faktorene som teori mener har en innvirkning på læring i allianser og oppkjøp. Jeg har valgt å fokusere på faktorene samlet, slik at jeg gjennom min casestudie kan se om de faktorene som teorien hevder har innvirkning på læring i allianse også gjelder for oppkjøp, og motsatt. Dermed har jeg kommet frem til en felles modell for allianse og oppkjøp.





### **3.1.1 Dele kunnskap og kompetanse**

En faktor som er viktig for å skape læring mellom bedrifter som er involvert i en allianse eller et oppkjøp, er deling av kunnskap og kompetanse. For å kunne skape en læringseffekt mellom selskapene er de nødt til å dele kunnskap og kompetanse med hverandre. Det er viktig at man i en allianse gir nok innsyn i hverandres ressurser slik at en sammen skal kunne utvikle ny teknologi, produkter eller oppnå en større markedsandel. Det å dele kunnskap og kompetanse med hverandre vil ha flere ringvirkninger for samarbeidet. God kommunikasjon vil blant annet føre til en tettere relasjon, og det er lettere å skape tillit til hverandre. Disse ringvirkningene vil, som vi skal se senere, være viktige faktorer for læring. Når det gjelder oppkjøp er det også her viktig å dele kunnskap og kompetanse for å skape læring. Det er vanskelig å gjennomføre et oppkjøp uten en god dialog mellom de involverte aktørene. Hvis man klarer å få til god kommunikasjon mellom bedriftene, vil det føre til at det blir lettere å overføre kunnskap og kompetanse mellom selskapene. God kommunikasjon mellom aktørene vil også føre til at de ansatte blir mer åpne og mottakelige for nye impulser som kommer inn i den oppkjøpte bedriften. Samtidig vil god kommunikasjon mellom de nye lederne og den oppkjøpte bedriften føre til mindre skepsis rundt hensikten bak oppkjøpet. Det vil ofte være skepsis blant arbeiderne for fremtiden når det kommer inn nye eiere, og åpenhet og kommunikasjon om disse vanskelige spørsmålene vil skape større villighet og mottakelighet for nye impulser blant de ansatte i den oppkjøpte bedriften. Deling av kunnskap og kompetanse i en allianse og et oppkjøp vil være viktig for å skape læring i relasjonen.

### **3.1.2 Like eller komplementære ressurser**

En annen faktor som vil påvirke hvilken læring en kan få ut fra en allianse er om man samarbeider med en bedrift med like eller komplementære ressurser. Teorien skiller, som vi har sett, mellom allianser der man bidrar med like ressurser og kompetanse og allianser der man bidrar med ressurser og kompetanse som utfyller hverandre. Hvilken læring bedriftene kan få ut fra allianser avhenger da om hvilken type relasjon det er snakk om. I oppkjøp derimot er det usikkert om man vil få den samme effekten som man får i allianser. Dette har det vært lite forsket på i litteraturen, men det kan være rimelig å anta at hvis man kjøper opp en bedrift med de samme ressursene som du selv besitter, vil du kunne utvikle disse ressursene og dermed spisse din kompetanse. Dermed vil læringen bestå hovedsakelig i det å videreutvikle eksisterende kunnskap. Hvis du derimot kjøper opp en bedrift med ulike og

komplementære ressurser vil du ha mulighet til å lære av hverandre i en bredere skala. Her vil det være mulighet for å utveksle kunnskap som den oppkjøpte bedriften ikke besitter, samt at man kan ta til seg kompetanse som en selv mangler. Dette vil kunne ha stor betydning for bedriftene. I en relasjon vil like eller komplementære ressurser være en faktor som påvirker hvilken type læring man klarer å skape i en allianse, men det vil også være grunn til å tro at dette også gjelder for læring i oppkjøp.

### **3.1.3 Allokere ressurser til læringsprosessen**

I teorien er det blitt hevdet at dersom en bedrift skal kunne ta til seg kompetanse og kunnskap fra sin partner i en allianse eller et oppkjøp, kreves det at man investerer og allokere ressurser til læringsprosessen. Det er viktig at en har fokus på læringsaspektet i relasjonen. Hvis det ikke på forhånd fokuseres på det å lære av hverandre, vil det være vanskelig å prioritere læring mellom bedriftene. Det å allokere ressurser til læringsprosessen vil være en viktig faktor for å skape læring i allianser og oppkjøp. I teorien er det fokusert på at private fordeler og felles fordeler skaper forskjellige insentiver til å investere i læring. I en allianse der bedriftene kun vil få fordeler som en selv kan benytte i egen bedrift, vil dette føre til større konkurranseatferd blant partnerne. Hovedpoenget ved en relasjon er å få tilgang til så mye kunnskap som mulig fra den andre partneren, og dermed utnytte denne i egen bedrift. Her gjelder det for bedriftene å tilegne seg mest mulig kunnskap før partneren har tatt til seg den kunnskapen vedkommende trenger. Dermed resulterer det i et læringsløp mellom bedriftene. Derimot i allianser der det kun er felles fordeler å hente, vil bedriftene sammen bli enige om hvor mye ressurser man skal allokere til læringsprosessen. Dette begrunnes med at det ikke vil være insentiver til å konkurrere om å komme fremfor den andre partneren når det gjelder læringen, da en ikke kan hente ut private fordeler. I oppkjøp vil det være viktig å allokere ressurser til læring mellom bedriftene, men en vil ikke ha insentiver til et læringsløp mellom bedriftene. Dette på grunn av at det er de samme eierne, og dermed burde insentivene ligge i det å dele mest mulig kunnskap og kompetanse slik at man skaper en best mulig organisasjon. Selv om det ikke burde være noen insentiver for å konkurrere mot hverandre, vil det likevel være vanskelig å få til tilstrekkelig læring mellom bedriftene. Dette kan begrunnes med at det er vanskelig å klare å få til god læring hvis en ikke har fokus på dette fra første stund. Det er rimelig å anta at hvis det ikke allokeres ressurser til læringsprosessen, vil det være vanskelig å klare å utveksle nok informasjon for å lære av hverandre. Ut fra teorien vil fokus på å allokere

ressurser til læringsprosessen være en viktig faktor for å skape læring i allianser, men det er grunn til å tro at dette også er svært viktig i oppkjøp.

### **3.1.4 Tillit**

En faktor som gjennom tidligere litteratur har vist seg å være viktig for læring i relasjoner, er tillit mellom de involverte partnerne. Det er blitt hevdet i allianser at mange samarbeidsrelasjoner er bygget på gjensidig tillit mellom deltakerne, og for å få til et godt samarbeid er man nødt til å kunne stole på at partneren ikke utnytter deg. Alliansepartnere vil aller helst ikke utveksle kunnskap og ressurser før man vet at partneren er til å stole på. For å få til læring er det viktig at dette tillitsforholdet utvikles tidlig i alliansen. Ved å bygge opp tillit til din partner, bidrar dette til at du er mer villig til å ofre ressurser til samarbeidet for at alliansen skal lykkes med sine målsettinger. Dette vil igjen ha positiv effekt på læringen. For å skape læring i en allianse er man nødt til å utveksle nok kunnskap til at partneren kan dra nytte av dine evner til å lære, og dette blir ikke vellykket før en har tillit til at partneren ikke utnytter deg. Når det gjelder oppkjøp vil ikke insentivene til å handle opportunistisk være til stede på samme måte. Tillit vil derimot uansett være svært viktig for å få til en læringsprosess mellom de involverte bedriftene. Det vil være viktig at man klarer å skape tillit mellom bedriftene som er involvert i oppkjøp, eierne og lederne. Dette kan begrunnes med at i en oppkjøpsprosess vil det være mange omstruktureringer som kan virke skremmende på den oppkjøpte bedriften. Det kommer inn en ny ledelse, og man er ikke helt sikker på hva fremtiden vil bringe i forhold til arbeidsplasser, arbeidsoppgaver og lignende. Dermed skaper ofte oppkjøp frykt hos den bedriften og de ansatte som tilhører den oppkjøpte bedriften. Frykt skaper ofte motstand mot endringer, og dermed kan det ofte være vanskelig å få alle til å gå i samme retning. Tillit blir dermed svært viktig i oppkjøpsprosessen. Klarer eierne å skape et tillitsforhold til de nye, vil det være enklere å få til et godt samarbeid. Dette vil igjen føre til at man lettere utveksler kunnskap og kompetanse som den oppkjøpte bedriften besitter, inkludert de nye eierne. Læring finner sted etter at en har utvekslet nok kunnskap til at man kan benytte seg av evnen til å lære i forhold til de andre oppgavene. Klarer man ikke å få til et slikt tillitsforhold, kan det være vanskelig å skape det miljøet som kreves for at organisasjonene skal kunne lære av hverandre. Dermed er tillit ut fra eksisterende litteratur en faktor som påvirker læring i allianser og oppkjøp.

### 3.1.5 Integrasjonsnivå mellom bedriftene

For å kunne lære av en alliansepartner eller en oppkjøpt bedrift er man nødt til å oppnå et visst integrasjonsnivå mellom bedriftene. I en allianse vil det være viktig å integrere nok ressurser til at man sammen klarer å utnytte og videreutvikle evner til å lære av hverandre, men samtidig ikke knytte så sterke bånd at man gir fra seg sin kjernekompetanse. Dermed vil det være viktig å kombinere det å dele kunnskap og jobbe tett sammen mot det å beskytte seg mot opportunistisk atferd fra partneren. På den måten vil man skape konkurransefortrinn i forhold til andre aktører i markedet. Forskning på oppkjøp har vist at det å få til en riktig balanse mellom det å oppnå nødvendig integrasjonsnivå mellom organisasjonene og samtidig ikke bryte ned de oppkjøpte ressursene, er en viktig utfordring som påvirker suksess. For å kunne skape læring av hverandre i en slik situasjon, er det viktig at man prøver å jobbe tett sammen og klarer å utvikle en enhetlig bedrift. Det er viktig at en prøver å knytte tette bånd mellom bedriftene, slik at det ikke resulterer i at bedriftene fortsetter i ulike retninger, men heller jobber sammen for å gå den veien som organisasjonen og ledelsen vil at bedriftene skal gå. Integrasjonsnivå mellom bedriftene vil dermed ut fra teori være viktige faktorer for å skape læring i allianser og oppkjøp.

### 3.1.6 Evne til å lære

En annen faktor som er viktig for å skape læring i allianser og oppkjøp går på bedriftenes evne til å lære og å ta til seg kunnskap. Forskning viser at bedriftene har forskjellig evne til å tilegne seg kompetanse. I allianser er det viktig å få tilgang på kunnskap som man selv ikke besitter, og samtidig klare å skaffe seg disse. Det er viktig at man klarer å omsette den kunnskapen som man har i egen bedrift, slik at en selv kan dra nytte av lærdommen. Det kan være mange problemer i forhold til det å kunne tilegne seg mer kunnskap. I bedriftene kan det være mekanismer som gjør at en ikke er villig til å endre på den kunnskapen man allerede besitter, og dermed vil en ikke kunne klare å lære nye ting. For at ny læring skal kunne oppnås, er man nødt til å avlære gammel kunnskap. Dette er en utfordring for alle i bedriften. I oppkjøp er det også viktig at man har en evne til å tilegne seg kunnskap. Forskjellen her i forhold til allianser vil nok hovedsakelig ligge i det at man i oppkjøp vil ha lettere tilgang på den kunnskapen og de ressursene som man ønsker å tilegne seg i bedriften. I oppkjøp vil det være større insentiver til å utveksle ressurser og kompetanse, slik at bedriften som helhet kommer best mulig ut. Forskning på oppkjøp har fokusert på det å tilegne seg kunnskap om

oppkjøpsprosessen, og det å lære fra tidligere oppkjøp som en viktig del av det å ha en evne til å tilegne seg kunnskap. Bedrifter kan være i stand til å lære hvordan en skal håndtere en oppkjøpssituasjon ved å gjøre det samme mange ganger, og på den måten utvikle rutiner for hvordan man skal kjøpe opp en annen bedrift. Evne til å lære vil derfor være en viktig faktor for å skape læring i allianser og oppkjøp.

### **3.1.7 Lokalisering og kultur**

Lokalisering er en viktig faktor for læring i allianser. Det å være geografisk nært tilknyttet fører til at man oftere møtes ansikt-til-ansikt og utveksler informasjon. Dette er viktig for at bedriftene skal bli bedre kjent med hverandre. Men selv om man er nært lokalisert er det ikke en selvfølge at en utveksler kunnskapsrik informasjon med hverandre. Geografisk nærhet fører ikke automatisk til at man er villig til å dele viktig informasjon. Som vi har sett er det også viktig at man klarer å skape en tett relasjon med sin kunnskapsforsørger. Det vil si at for å klare å utveksle riktig og god kunnskap er bedriftene nødt til å få til en god relasjon mellom bedriftene. Det er kanskje naturlig å anta at dette lettere skapes ved at bedriftene er nært lokalisert, men studier viser at geografisk nærhet ikke er relatert til en sterk relasjons tilknytning mellom kunnskapsforsørger og mottaker (Ganesan et al. 2005). Dermed vil det være mulig å skape læring mellom bedrifter selv om man ikke er lokalisert i nærheten av hverandre. Når det gjelder kultur er det viktig at bedrifter tar hensyn til kulturforskjeller når man inngår en allianse eller kjøper opp en bedrift. Det er viktig å ha forståelse for forskjellig kulturbakgrunn i et forsøk på å få til kompetanseoverføring mellom bedrifter fra ulike land. Kultur kan skape problemer i forhold til den læringsoverføringen som skjer i relasjonene, og det å ha fokus på kulturforskjeller ser ut for å være viktig for å skape god læring mellom bedriftene. Kulturforskjeller er ikke et hinder for å få til læring, men det er viktig at internasjonale bedrifter er bevisst på forskjeller i hverandres kultur, og prøver å sette seg inn i partnerens verdier og normer. Hvis bedrifter klarer å håndtere de forskjellene som oppstår på grunn av kultur, vil det mest sannsynlig føre til at bedriftene klarer å utnytte potensialet med hensyn til læringen mellom partnerne. Ut fra teori vil lokalisering og kultur være viktige faktorer som påvirker hvilken læring som oppstår mellom bedriftene.

### 3.2 Oppsummering av modellen

Ut fra teori om læring i allianser og oppkjøp er det mange faktorer som spiller en viktig rolle. Jeg har vektlagt faktorer som det å dele kunnskap og kompetanse, bidra med like eller komplementære ressurser, allokere ressurser til læringsprosessen, tillit mellom de involverte parter, integrasjonsnivå mellom selskapene, bedriftens evne til å lære samt lokalisering og kultur. Disse faktorene er viktig for å klare å skape en relasjon der de involverte parter lærer fra hverandre, og samtidig utveksler ressurser som er nødvendig for at relasjonen skal oppnå en god læringsprosess. Det som vil være viktig videre i studien er å kartlegge om faktorene påvirker læringen i en allianse og et oppkjøp på samme måte. Faktorene kan påvirke læringen i en relasjon i ulik grad, og ved å studere tre allianser og to oppkjøp vil jeg kunne trekke konklusjoner om hvordan faktorene har påvirket læringen i de relasjonene jeg har studert. Dette vil være fokus i analysekapittelet i utredningen. Jeg vil i analysekapittelet teste min analysemodell, og på den måten se om teori stemmer med hvordan læring foregår i reelle relasjoner.

## 4. Metode

”En forskningsdesign er den generelle planen for hvordan en vil gå frem for å svare på problemstillingen” (Saunders et al. 2007, s 131). Det er derfor viktig at det forskningsdesignet som jeg benytter i oppgaven klarer å skaffe den informasjonen som trengs for å besvare mitt fokusområde og problemstilling. Det finnes flere eksempler på ulike forskningsdesign man kan benytte seg av for å besvare en gitt problemstilling og hovedalternativene man kan velge mellom er eksperiment, spørreundersøkelse og casestudie. Hvilken forskningsdesign man velger vil avhenge av problemstillingen, og hvor mye kunnskap det allerede eksisterer på fagfeltet. Samtidig er det også viktig å ta hensyn til hvor lang tid man har tilgjengelig for studiet, og hvilke ressurser man har tilgang til. Eksperiment er en klassisk form for forskning, der hensikten er å studere kausale sammenhenger, altså om en endring i en uavhengig variabel skaper en endring i en annen avhengig variabel (Hakim 2002). Spørreskjema derimot er mest hyppig benyttet for å besvare hvem, hva, hvor mye og hvor mange spørsmål. Spørreskjema gir forskeren mulighet til å samle kvantitativ data som man kan analysere kvantitativt ved å benytte ulike statistikkprogrammer (Saunders et al. 2007). Casestudie er en strategi som benyttes hvis man ønsker å oppnå en dyp og god forståelse av en kontekst av forskningsområdet, og den prosessen som foregår (Morris og Wood, 1991).

### 4.1 Bakgrunn for forskningsdesign

Ut fra min problemstilling som ser på hvilke faktorer som fører til læring i allianser og oppkjøp vil det være hensiktsmessig å benytte casestudie som forskningsdesign. Dette kan defineres som en kvalitativ forskningsstrategi, som kan brukes til å studere et fenomen på en systematisk måte (Saunders et al. 2007). Forskningsstrategien innebærer en empirisk undersøkelse av et fenomen i en naturlig setting, og ved bruk av flere datakilder (Saunders et al. 2007). Robson (2002, s. 178) definerer dette som ”a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence”. Ved bruk av casestudie vil jeg kunne se om teorien som finnes på dette området stemmer i den bedriften jeg har studert. Jeg har sett på ulike allianser og oppkjøp for deretter å trekke konklusjoner i forhold til hvilke faktorer som påvirker læring i de ulike strategiene. Ved å velge både allianse og oppkjøp som ulike strategier bedrifter kan velge mellom, gir det meg en mulighet til å sammenligne disse strategiene slik at jeg kan se på forskjeller og likheter når det kommer til faktorer som fører til

læring i allianser i forhold til læring i oppkjøp. Jeg kan enten klare å bekrefte tidligere litteratur, eller også samtidig kartlegge andre faktorer som har vært avgjørende for utfallet i de to ulike strategiene.

## **4.2 Datainnsamling**

Den vanligste formen for casestudier er intervju. Intervju gir ikke-numeriske data, eller data som ikke er kvantifisert, nemlig kvalitativ data (Saunders et al. 2007). Jeg har valgt å samle inn data ved hjelp av intervju med involverte personer i de alliansene og oppkjøpene som jeg har studert, samtidig som jeg har analysert dokumenter fra bedriften. Dette har gitt meg mulighet til å bygge tillit hos respondentene gjennom intervju, samtidig som jeg har benyttet flere måter å samle inn kvalitative data, et såkalt multi-metode kvalitativ studie. Jeg føler at dette har gitt meg en bedre mulighet til å svare på min problemstilling, og resultatene vil være mer troverdige med en multi-metode studie. Formen på intervjuet kalles et semi-strukturert intervju, som karakteriseres med at tema og spørsmål er bestemt forut for intervjuet, men samtidig har man fleksibilitet til å tilpasse spørsmålene til hver enkel situasjon.

For å kunne besvare min problemstilling på en god måte har det vært viktig å studere flere allianser og oppkjøp. Jeg har dermed benyttet meg av en multicase tilnærming, som er en studie der man ser på flere ulike case. I denne utredningen representerer en case en relasjon. På den måten har det vært mulig for meg å kunne sammenligne de ulike relasjonene med hverandre, og samtidig se om det har vært likheter og ulikheter i de ulike alliansene og oppkjøpene når det kommer til faktorer som påvirker læring. For å kunne velge hvilke allianser og oppkjøp som jeg skulle studere nærmere fikk jeg hjelp av sentrale personer i AGR konsernet som hadde god oversikt over hvilke relasjoner AGR har vært involvert i. Det var viktig at alliansene og oppkjøpene representerte et utvalg av de relasjonene som AGR har vært involvert i den senere tid. Samtidig var det viktig at relasjonene hadde pågått en god stund, slik at relasjonen hadde klart å få til læring mellom partnerne. Det var også viktig at alliansene ikke var helt like med hensyn til hvilke arbeidsområder man samarbeidet om, hvilket land partneren var lokalisert i og hvor lenge alliansen har pågått. Ved å studere ulike allianser og oppkjøp har det gitt meg mulighet til å kunne sammenligne om faktorene som påvirker hvilken læring avhenger av hvilken type relasjon det er snakk om. Relasjonene ble valgt for å få tilstrekkelig variasjon for å kunne studere ulike sider ved læring mellom



allianser og oppkjøp, og på den måten besvare problemstillingen på en bedre måte. Ut fra disse kriteriene falt valget på alliansene med SCOMI Oiltools, Force Technology, Eurekaeffektive, og oppkjøpene av Technology Design, Upstream Petroleum Pty Ltd og The Peak Group. Variasjonen mellom relasjonene har gitt meg en bredde i forhold til hvilke samarbeidspartnere AGR konsernet danner allianser med, samtidig som det også har gitt meg en mulighet til å se bredden av oppkjøpene som AGR gjennomfører. I tillegg til å gi meg informasjon om omfanget av relasjoner, har de spesifikke alliansene og oppkjøpene også gitt meg en dyp innsikt i hvordan læring mellom partnerne har foregått i de ulike relasjonene. Dermed har jeg også fått god innsikt i hvordan de ulike relasjonene er blitt håndtert i forskjellige situasjoner. Bredden og dybden i informasjonen som jeg har fått fra de relasjonene jeg har studert, har gitt meg en bedre forståelse for hvilke faktorer som er viktig for læring i allianser og oppkjøp. På den måten har det vært mulig for meg å trekke både generelle konklusjoner i forhold til faktorer som påvirker læring i AGR, men samtidig har det også vært mulig å se faktorer som påvirker læring i den spesifikke relasjonen.

Jeg har intervjuet personer som har vært sentrale i hele allianseprosessen og oppkjøpsprosessen da med tanke på forberedelsene og utførelsen. De har også trukket erfaringer fra prosessen. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å intervju totalt fire personer. Dette begrunner jeg med at det ville blitt for stort omfang å intervju flere personer, og jeg har sett det som viktigere å kunne klare å gå mer i dybden i de intervjuene jeg har utført. Samtidig har det å intervju personer som har vært involvert i ulike allianser og oppkjøp gitt meg en bredere dekning for de konklusjonene som jeg har trukket. Jeg har sammen med personer i AGR identifisert de personene som har vært mest sentrale i dannelsen og utførelsen av de alliansene og oppkjøpene jeg har studert, og dermed har jeg fått mye nyttig og riktig informasjon fra intervjukandidatene. Utfordringen har vært å identifisere de riktige nøkkelinformantene. Det ble sendt ut en forespørsel til seks personer som min kontaktperson i AGR mente hadde best kunnskap om de ulike relasjonene, og på den måten meldte de ulike intervjukandidatene selv interesse for min utredning. På den måten sikret jeg at de utvalgte personene er motivert for å bidra med sin kunnskap, og samtidig har tilstrekkelig informasjon for å kunne belyse min problemstilling. Det ble sendt ut et informasjonsbrev om min problemstilling og fokusområde, og personer som ikke følte de hadde kunnskap nok til å bidra meldte seg ikke til intervju. Dermed fikk jeg tak i fire personer som også selv følte de hadde

tilstrekkelig kunnskap om tema i oppgaven. En annen grunn for at jeg valgte de personene som jeg har intervjuet, er fordi det er personer som har vært involvert i relasjonene i veldig stor grad. Personene har hatt sentrale roller i de ulike relasjonene, og har vært involvert i alliansen eller oppkjøpet fra AGR sin side. Samtidig representerer disse personene ulike avdelinger i AGR konsernet, og dette har gitt meg en mulighet til å se om det er forskjeller innad i konsernet når det kommer til hvilken læring man har fått ut av relasjonen. Det var viktig å få tak i personer fra ulike avdelinger for å få en bredde i informasjonen, samtidig som at intervjukandidatene også hadde spisskompetanse i forhold til den aktuelle relasjonen. På grunn av at personene har vært personlig involvert i relasjonene, har det gitt meg mulighet til å få bedre innsikt i hvordan læringen mellom partnerne faktisk har fungert. Intervjukandidatene har hatt god kunnskap om relasjonen og om hvordan relasjonen har fungert når det kommer til læringsaspektet.

Når det gjelder innsamling av dokumenter fra alliansen har jeg eksempelvis studert årsrapport fra AGR konsernet, informasjonshefter om de ulike avdelingene i konsernet, bedriftens hjemmeside og informasjon gitt av personer jeg har snakket med i AGR utenfor intervjuene. Det å samle inn slik informasjon har vært hensiktsmessig fordi jeg har kunnet identifisere om fokusområdene ut i fra ledelsen i AGR konsernet faktisk har blitt videreført i de daglige operasjoner i bedriften. Samtidig har jeg kunnet se om bedriften har hatt fokus på læringsaspektet og om dette er noe som AGR offentlig viser at bedriften satser på. Jeg har samtidig gjennom dokumentene funnet mer generell info om de ulike alliansene og oppkjøpene som AGR har vært involvert i, og på den måten har jeg kunnet sjekket at informasjonen jeg fikk fra intervjukandidatene stemmer med informasjonen som bedriften offentlig går ut med. Dette har gitt meg en mulighet til å kontrollere deler av informasjonen som jeg har benyttet i min analyse.

### **4.3 Utforming av spørsmålene til intervjuet**

Når det gjelder selve utformingen av spørsmålene har det vært viktig å ha tydelige og åpne spørsmål, slik at respondenten har fått mulighet til å fortelle eksempelvis hvordan man gikk frem for å finne riktig alliansepartner og oppkjøpskandidat, hvilke forventninger, bakgrunn for alliansen og oppkjøpet samt hvordan man mener relasjonen fungerte, da både positive og negative sider. For å komme frem til en god intervjuguide (vedlegg 1) gikk jeg systematisk

gjennom teorien som jeg på forhånd hadde skrevet, og lagde spørsmål basert på teorien. Jeg fikk på den måten dekket alle de områder som teorien tidligere har påpekt som viktig når det gjelder læring i allianser og oppkjøp, samtidig som jeg har klart å formulere spørsmålene på en slik måte at de var åpne. På den måten kunne respondenten gi uttrykk for sine meninger, og fortelle hvordan det har foregått i den reelle situasjonen. Det var viktig å lage en intervjuguide som var åpen og fleksibel, slik at man naturlig fikk til en samtale med intervjukandidaten. Dette fordi det da var lettere å danne et tillitsforhold mellom meg som intervjuet og den som ble intervjuet. Jeg klarte dette på en fin måte, og jeg følte at respondenten i tillegg til å si positive sider ved relasjonen også kom inn på sider som ikke har vært like vellykket. Dette er viktig for at jeg videre i min analyse skal kunne konkludere med hvilke faktorer som faktisk er viktig i en slik prosess og hvordan disse faktorene har påvirket læringsprosessen. Samtidig har en god intervjuguide hjulpet meg til å identifisere forskjeller og likheter mellom de to ulike etableringsstrategiene.

#### **4.4 Utførelsen av intervjuet**

Det er mange utfordringer knyttet til det å intervju andre personer, og jeg har vært nødt til å ta stilling til hvordan jeg skulle takle disse utfordringene. Det kan være svært utfordrende å stille spørsmål, notere, lytte og planlegge oppfølgingsspørsmål samtidig, og det krever gode forberedelser og erfaring for å håndtere disse utfordringene. For å kunne gjøre dette på en best mulig måte, har jeg sett det som nødvendig å bruke en båndopptaker når jeg intervjuer, slik at jeg har konsentrert meg om å føre en samtale med respondenten. Dette har igjen ført til mer fleksibilitet under intervjuprosessen. Jeg har konsentrert meg om det respondenten har fortalt og fulgt dette opp, isteden for å være opptatt av å skrive ned alt han/hun har sagt. Samtidig har det vært viktig å starte med transkriberingen umiddelbart etter intervjuet, slik at alt har vært ”friskt i minnet”. Dette har gjort dataene mer verdifulle og riktige. Det negative ved båndopptaker er at den kan føre til at respondenten blir mer tilbaketrukket og ikke vil være villig til å gi all informasjon, da spesielt kritikk, av frykt for at dette vil få konsekvenser for respondenten senere. Jeg har klargjort på forhånd om det har vært i orden å bruke båndopptaker, og har garantert respondenten full anonymitet der dette har vært ønskelig.

For en av kandidatene som jeg har intervjuet har jeg vært nødt til å gjennomføre et telefonintervju isteden for å intervju personen ansikt-til-ansikt slik som jeg har gjort med de

tre andre kandidatene. Jeg hadde ikke anledning til å benytte båndopptaker ved telefonintervjuet, og på den måten ble det litt andre utfordringer som jeg måtte ta hensyn til. For det første var jeg nødt til å skrive ned det kandidaten sa, samtidig som jeg skulle følge opp med nye spørsmål vedrørende de svarene han ga på mine spørsmål. Jeg måtte i mye større grad fokusere på ett og ett spørsmål, og det var vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål. Det var også vanskelig å få skrevet ned ordrett det kandidaten fortalte, så jeg var nødt til å skrive stikkord. Men jeg transkriberte intervjuet rett etter jeg hadde utført dette, og på den måten har jeg fått med meg det meste av det kandidaten fortalte. Den andre utfordringen var knyttet til det at man ikke kunne lese kroppsspråket til den man intervjuet. Jeg hadde ikke mulighet til å se ansiktsuttrykk og håndbevegelser, og det var vanskelig å få et inntrykk av hva kandidaten mente utover det han fortalte i ord. Dermed var det også vanskeligere å oppfatte om man skulle grave dypere på noen av svarene. En tredje utfordring med telefonintervju var at det var vanskeligere å få opprettet tillit til kandidaten, og dermed kan det hende at kandidaten ikke fortalte alle sider ved relasjonen. Generelt er det lettere å skape tillit i en situasjon der hvor man møter kandidaten ansikt-til-ansikt. Dette på grunn av at det er lettere for meg som intervjuer å uttrykke medfølelse, nikke slik at kandidaten forstår at jeg er med på det han forteller og respondere med mitt kroppsspråk. Dette er derimot vanskeligere å få til i en situasjon der du bare snakker med noen som du aldri tidligere har møtt. Det positive med telefonintervjuet var at jeg fikk tilgang på en relasjon der kandidaten hadde vært direkte involvert i situasjonen og hadde vært med på å bygge og utvikle denne relasjonen i det landet som partneren var lokalisert. Kandidaten har ikke bare sittet på den andre siden av jordkloden og styrt dette med e-post og telefoner, men han har faktisk flyttet ned for å jobbe direkte med relasjonen. Dette har medført at jeg har fått god og riktig informasjon om relasjonen og de faktorene som har påvirket læringen.

#### **4.5 Analyse av innsamlede data**

Etter å ha samlet inn data kreves det grundig analyse av den informasjonen som man har fått fra respondentene. Jeg har valgt å bruke en deduktiv og hybrid fremgangsmåte for å analysere mine data. Med dette mener jeg at jeg har gått fra teori til data, og samtidig brukt etablert teori som selvhjelp til å få noe fornuftig ut av de funn som jeg har kommet frem til. Når det er snakk om å analysere kvalitative data er det viktig å klare å kategorisere dataene som man har samlet inn. Jeg har startet først med å systematisere dataene slik at jeg har fått en oversikt

over den informasjonen som jeg har samlet inn. Deretter har jeg fokusert på å ha noen få overordnede kategorier, som har gjenspeilet mitt fokusområde og min problemstilling, og deretter prøvd å plassere informasjonen jeg har fått inn under disse emnene. Denne prosessen blir ofte kalt koding. Gjennom koding har jeg fått bedre oversikt og system over den informasjonen jeg har fått og hvor den hører hjemme. Dette har vært en lang og krevende prosess, og det har vært vanskelig på forhånd å prøve å planlegge en detaljert fremgangsmåte. Underveis i prosessen har jeg vært nødt til å legge til og slå sammen kategorier etter hvert som jeg har fått bedre oversikt over dataene, og derfor har denne prosessen vært mest mulig fleksibel og åpen. Det som har vært viktig i denne delen, er at man hele tiden har sett etter sammenhenger i dataene, slik at man har klart å plassere informasjonen i tabeller, figurer og hendelsesforløp. Samtidig har jeg vært nødt til å se etter forklaringer på sammenhenger og knytte dette opp mot tidligere teori. Helt enkelt har jeg systematisert informasjonen som jeg har samlet inn ut i fra den teorien som jeg skrev på forhånd. Jeg har delt innsamlet informasjon inn i de faktorene som min analysemodell er delt inn i. På den måten har jeg klart å systematisere oppgaven, og det er en klar sammenheng mellom modell og analyse. De innsamlede dataene har jeg benyttet til å sjekke om bedriftens verdier, satsningsområder og visjon gjenspeiler seg i de relasjonene som jeg har studert i AGR konsernet. På den måten har jeg fått litt ekstra informasjon om hvordan AGR offentlig vil fremstå som bedrift.

Ved hjelp av intervju med sentrale personer i AGR samt ulike dokumenter fra bedriften har jeg kunnet kartlegge hvordan relasjonene har lært fra hverandre. Dette vil jeg komme nærmere inn på i analysekapittelet.

## 5. AGR Gruppen

AGR Gruppen er en ledende leverandør av grunnleggende tjenester og teknologi til den internasjonale oljeindustrien, med fokus på tre operasjonsnivåer, AGR Petroleum Services, AGR Drilling Services og AGR Field Operations ([www.agr.com/en/About-AGR/](http://www.agr.com/en/About-AGR/)). Deres tjenester varierer fra å assistere små forskningsbedrifter med deres første lisensapplikasjoner, gjennom å konstruere og styre ambisiøse boreprogrammer, til å tilby ekspertise, teknologi og nødvendige løsninger for forskning, utvikling, produksjon og vedlikehold av prosjekter. Dette inkluderer noen av verdens største oljeselskaper ([www.agr.com/en/About-AGR/](http://www.agr.com/en/About-AGR/)). AGR Gruppen har etablert seg i ulike områder i verden og har levert tjenester både i det europeiske, asiatiske og amerikanske markedet. Ved slutten av 2006 hadde AGR Gruppen 583 fulltidsansatte, 570 prosjekt ansatte og 318 kontraktsansatte (Årsrapport 2006). AGR sitt hovedkontor ligger på Straume (Bergen), samtidig som bedriften er lokalisert på Sandnes, Stavanger, Oslo, Aberdeen, Houston og Melbourne. Nettooverskudd for det finansielle året i 2006 var 31 millioner NOK (Årsrapport 2006).

### 5.1 Beskrivelse av bedriftsområder i AGR Gruppen

AGR Gruppen fokuserer på tre bedriftsområder. AGR Petroleum Services kombinerer den strategiske visjonen med tradisjonell engineering og geologisk kompetanse for å hjelpe internasjonale oljeselskaper gjennom hele livssyklusen av ulike oppgaver. Dette inkluderer alt fra prospektproduksjonen, forsøksboring, feltutvikling og feltoperasjoner til feltavslutning. AGR Petroleum Services er anerkjent som en verdensledende leverandør av profesjonell tjenester til olje og gass industrien ([www.agr.com/en/Our-Services/Petroleum-Services/](http://www.agr.com/en/Our-Services/Petroleum-Services/)).

Det andre bedriftsområde AGR Gruppen fokuserer på er AGR Drilling Services. De har utviklet en spesiell teknologi som er laget for å resirkulere og gjenbruke borevæske som benyttes når man borer topphullseksjoner i en brønn ([www.agr.com/en/Our-Services/Drilling/](http://www.agr.com/en/Our-Services/Drilling/)). Denne teknologien er kostnadsbesparende i forhold til redusert operasjonstid, samt at den reduserer utslipp til miljøet.

AGR Field Operations er det tredje bedriftsområdet som AGR Gruppen fokuserer på. De utfører en mengde av ulike kjerneoppgaver, leverer operatørekspertise i produksjon, teknologi, inspeksjon, rengjøring og vedlikehold av installasjoner. AGR Gruppens

rørledningsinspeksjonsteknikk er en av de mest avanserte i industrien ([www.agr.com/en/Our-Services/Field-Operations/](http://www.agr.com/en/Our-Services/Field-Operations/)). Gjennom denne teknikken har bedriften klart å oppdage og forhindre mange potensielle skadelige og farlige lekkasjer i rørledninger.

## 5.2 Visjon og verdier i AGR Gruppen

AGR-Gruppens visjon er ”to bring a better tomorrow by being the leading provider of innovative technology-driven products and services to the worldwide oil and gas market, for the benefit of shareholders, clients, employees and society in general” ([www.agr.com/en/About-AGR/Vision-and-Values/](http://www.agr.com/en/About-AGR/Vision-and-Values/)).

Felles for alle AGR Gruppen sine aktiviteter er engasjement for å være de ansattes førstevalg, holde fast til den høyeste standard av sunnhet, sikkerhet og miljømessig styring ([www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/](http://www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/)). AGR Gruppen oppsummerer sine verdier i ordet PRIDE. Dette ordet står for **P**rogressive, **R**ecognising, **I**nnovative, **D**edicated og **E**nergising. Med progressive mener bedriften at de hele tiden skal forbedre seg selv og verden de lever i, mens recognising skal oppnås gjennom måten de lytter til hverandre og sine klienter på. Gjennom motivasjon, engasjement og konstruktiv tilbakemelding skal AGR Gruppen bygge en læringsorganisasjon som vokser ved hver utfordring ([www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/](http://www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/)). De sier også at innovative er essensen i deres kultur, mens med dedicated mener de at de skal ha oppmerksomhet til detaljer slik at kundene og partnerne stoler på deres profesjonalitet. Bedriften skal være energising ved måten de bringer entusiasme og tro på virksomheten ([www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/](http://www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/)). Deres verdier er et verktøy for å skille seg ut og differensiere AGR Gruppen som en enhet, samtidig som den skal trekke bedriften sammen. Verdiene er relevante for alle ansatte på ulike måter, og ønsket er at verdiene skal forme de ansattes personlighet som en gruppe, og gi de den veiledning og energien som trengs for å ta riktige beslutninger ([www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/](http://www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/)).

## 5.3 Beskrivelse av alliansene og oppkjøpene som studeres

AGR Gruppen er en internasjonal bedrift som opererer i Europa, Asia og Amerika. På grunn av deres omfang av leveranser i stort sett hele verden, har behovet for relasjonsbygging i AGR Gruppen vært nødvendig. I noen tilfeller har bedriften valgt å inngå en allianse med en

bedrift som opererer i det området AGR Gruppen ønsker å ekspandere til, mens i andre tilfeller har det vært mer hensiktsmessig å velge oppkjøp som ekspansjonsstrategi. Nedenfor vil jeg gjøre rede for de ulike relasjonene som AGR Gruppen de siste årene har vært involvert i, og bakgrunnen for allianseinnngåelsene og oppkjøpene.

### **5.3.1 Allianse med SCOMI Oiltools**

SCOMI Oiltools er et globalt agentselskap som representerer en rekke selskaper i hele 40 til 50 ulike land rundt omkring i verden. SCOMI Oiltools representerer AGR Subsea, som er en del av AGR Gruppen, i land hvor de ikke er representert selv. Dette gjelder i Nord-Afrika og Sørøst-Asia. Avtalen ble inngått i 2005 med et selskap som den gang het KMC Oiltools. De ble kjøpt opp høsten 2007 og har nå navnet SCOMI Oiltools. Avtalen ble inngått med morselskapet som er lokalisert i Storbritannia.

Den globale alliansen ble valgt fordi AGR Subsea skulle slippe å etablere nye samarbeidsavtaler i hvert enkelt land, og for hver enkel jobb som skulle gjøres i området. Alternativet til alliansen var selv å opprette egne juridiske enheter i alle områder der man skulle utføre oppdrag. I mange land er det et nasjonalt krav om at bedrifter som skal operere i landet er nødt til å ha en juridisk enhet etablert. Dette har AGR vært nødt til å ta hensyn til.

AGR ble ikke møtt med noen spesiell atferd fra de andre etablerte aktørene da de inngikk alliansen med SCOMI Oiltools. Dette kan forstås ut fra at de ikke har konkurrenter på dette området og det produktet de leverte. Samtidig inngikk de en allianse med en etablert aktør i markedet og på den måten reagerte ikke eksisterende konkurrenter. Dette skyldes at gjennomsnittsavkastningen for den enkelte aktør ikke ble påvirket.

### **5.3.2 Allianse med Force Technology**

Alliansen med Force Technology representerer en rammeavtale som bedriftene inngikk sammen for å levere tjenester for Hydro. Alliansen har pågått i omtrent seks år. Samarbeidet ble inngått slik at AGR og Force Technology kunne by sammen på en kontrakt for Hydro. Ingen av partnerne hadde den gang mulighet til å by på kontrakten alene. Kontrakten er en inspeksjonsavtale, som inkluderer at all inspeksjon som skal gjøres i Hydro styres av denne avtalen. Dette kan være inspeksjon av rør, trykk, tanker, struktur over vann og lignende



operasjoner. Alliansen ble etablert ved å inngå en rammeavtale, hvor partnerne sammen utarbeidet et felles tilbud, og ble enige om arbeidsinndelingen og den økonomiske kompensasjonen.

Alliansen med Force Technology ble ikke møtt med noen spesiell form for reaksjon blant andre aktører i markedet. Holdningen blant aktørene var at det var synd at AGR og Force Technology fant sammen, fordi de ville bli en sterk aktør i markedet. Det var ingen aggressiv respons eller forsøk på å lage problemer for den nyetablerte alliansen. Kundene i markedet ønsker at bedrifter skal gå sammen om prosjekter, fordi de da er sikrere på at den partneren man velger har nok kapasitet for å klare å utføre den arbeidsoppgaven de ønsker leverandørene skal gjøre.

### **5.3.3 Allianse med Eurekaeffektive**

Alliansen startet i 2004 i AGR Pipetec som ligger under avdelingen AGR Field Operations. Denne alliansen er et samarbeid i Malaysia, som i utgangspunktet kom i stand via en allianseavtale med General Electric Pipeline Integrity International (GE PII), som dekket Europa og Afrika. GE PII avsluttet i 2007 sitt engasjement i Asia Pacific Regionen, og AGR startet derfor en ny allianse med Romstar i 2007. Denne alliansen utførte ett oppdrag i 2007. Romstar ble etablert av personell fra GE PII. AGR var nødt til å trekke seg ut av denne alliansen fordi Romstar etter hvert aktivt begynte å trekke inn og reklamere for AGR sine konkurrenter. AGR sin kontaktperson i Malaysia bestemte derfor å trekke seg fra Romstar, og startet da ett eget selskap Eurekaeffektiv i mars 2008. AGR startet på nytt opp med en allianse med den nye bedriften Eurekaeffektiv. AGR Pipetec har siden da hatt en ikke eksklusiv allianse med Eurekaeffektiv i hovedsak basert på personlige og profesjonelle relasjoner. AGR satser på å videreutvikle dette samarbeidet og bedriftsområdet AGR Field Operation vurderer også å benytte denne alliansen for å kunne tilby alle tjenester i dette området.

Alliansen ble på ingen måte møtt av noen form for aggressiv respons. I dette området er det svært vanlig at bedriftene inngår slike allianser. Det blir ikke sett på som problematisk. På grunn av dette får aktørene etablere seg fritt i markedet, uten noen form for negativ respons fra andre. AGR har også svært liten kontakt med andre aktører i markedet, og dermed har det ikke vært noen problemer som kunne ført til høyere etableringskostnader.

### **5.3.4 Oppkjøp av Technology Design**

AGR Pipetec kjøpte opp Technology Design våren 2006, og hadde da jobbet med selskapet siden 2002, da AGR ikke hadde klart å kjøpe opp selskapet tidligere. Hovedformålet med oppkjøpet var å få kontroll på leveranselinjene innen elektronikk, da spesielt et spesialelektron som benyttes til utstyr i selskapet. AGR Pipetec var i denne perioden veldig sårbare og hadde en utdatert elektronikk, og kostnadsnivået ved å kjøpe inn nytt oversteg kostnadene ved å kjøpe opp et selskap som var hovedleverandør av den type elektronikk. Innenfor markedet var Technology Design en premissleverandør av teknologi. Avtalen ble signert tidlig 2006, og transaksjonene gikk i orden i mars/april 2006.

Oppkjøpet ble møtt med reaksjoner både i markedet og fra andre aktører. Den reaksjonen som kom må sees ut i fra markedet i Nordsjøen som AGR jobbet i. AGR hadde en eksklusiv avtale med Hydro som håndterte alle inspeksjonsrelaterte prosjekter, som betydde at alle underleverandørene måtte gå gjennom AGR. Dermed ble Hydro veldig eksponert siden AGR satt som eier for hovedleverandøren på elektronikk siden for en del av disse underleverandørene. AGR satt i en spesiell situasjon, hvor de kunne kontrollere leveransene til underleverandører som igjen var konkurrenter til AGR. AGR var jo også en underleverandør til Hydro. I Statoil ble det også stilt spørsmålstegn til oppkjøpet. Statoil var glad for at AGR kunne få kontroll på teknologiutviklingen sin, men de var ikke glad for at AGR hadde mulighet til å stanse leveransene til andre aktører. Selv om AGR satt i den posisjonen i forhold til Statoil og Hydro, var AGR for liten til at de fikk mer makt i forhold til dem.

### **5.3.5 Oppkjøp av Upstream Petroleum Pty Ltd (UPPL) og The Peak Group**

The Peak Group ble etablert i Storbritannia i 1998, og de fokuserte på høy prestasjonsbrønnkonstruksjoner i UK, Afrika, Midt-Østen, Asia Pacific og Nord-Amerika. Selskapet leverte tjenester i brønnkonstruksjoner, konsulent tjenester og prestasjonsingeniører. The Peak Group ble kjøpt opp i mai 2006. UPPL ble etablert i Australia i 1999, og var en australsk og asiatisk integrert olje- og gasstjenesteleverandør. UPPL ble kjøpt opp av AGR i januar 2007, og sammen med The Peak Group representerer de nå AGR i Asia Pacific.

Oppkjøpene ble ikke møtt med noen aggressiv respons fra de andre aktørene i markedet. Dette kan nok være med bakgrunn i at de andre aktørene var mindre selskaper. Den eneste reaksjonen som AGR ble møtt med, var at de ansatte som sluttet i de selskapene som ble kjøpt opp forlot AGR til fordel for de andre selskapene i området. Dermed var nok de etablerte selskapene fornøyd med at de fikk tilgang til kompetansen som disse ansatte satt med. På grunn av liten respons fra de etablerte aktørene, førte ikke oppkjøpene til noen ekstra kostnader for AGR.

## 6. Analyse

Ut fra teori om faktorer som påvirker læring i strategiske allianser og oppkjøp, har jeg prøvd å kartlegge hvordan læring i relasjoner foregår i en reell situasjon. Jeg har studert fem ulike relasjoner i AGR konsernet, og analysekapittelet baseres på de svar som intervjukandidatene har gitt på sentrale spørsmål om hvilke faktorer som har vært viktige i læringen mellom partnerne. Ut fra teorien på fagfeltet har intervjukandidatene fortalt hvordan partnerne i alliansene og oppkjøpene har utvekslet informasjon, beskyttet kjernekompetanse og tatt til seg kunnskap som har blitt formidlet i relasjonene. På den måten har en fått ett innblikk i hvordan læring mellom bedriftene har foregått, og en kan ut fra dette bekrefte tidligere teori på fagfeltet. Samtidig kan man finne om det er andre faktorer som også er viktig for å skape læring mellom ulike bedrifter. Analysen er et resultat av de personlige meningene til intervjukandidatene, og gir en forståelse av hvordan kunnskapsoverføringen har foregått i AGR og de relasjonene som AGR har vært involvert i.

Jeg har valgt å bygge analysen ut fra analysemodellen. Først vil jeg analysere hvordan de ulike faktorene, som er viktig for læring mellom organisasjoner, har påvirket læringen i de spesifikke relasjonene som jeg har studert i AGR. Jeg vil ta for meg en faktor av gangen og deretter analysere hvordan denne faktoren har bidratt til at man har lært fra alliansen eller oppkjøpet. Denne analysen vil omfatte avsnitt 6.1 til 6.7. I avsnitt 6.8 vil jeg ha en sammenlignende analyse av allianser og oppkjøp. Her vil jeg komme nærmere inn på likheter og forskjeller mellom de ulike strategiene, og vise hvilke faktorer som har vært viktig i de ulike situasjonene. Det er viktig å kartlegge om faktorer som påvirker læring i allianser også påvirker læring i oppkjøp og vice versa. Samtidig er det ikke sikkert at faktorene spiller den samme rollen i de ulike strategiene. På den måten vil analysen kartlegge hvilke faktorer som er viktig for læring i allianser og oppkjøp, og hvilke likheter og forskjeller det er mellom disse faktorene i de relasjonene AGR har vært involvert i.

### 6.1 Dele kunnskap og kompetanse

Ut i fra teorien er det viktig at bedrifter i allianser og oppkjøp deler tilstrekkelig med kunnskap og kompetanse med hverandre for å få til læring i relasjonen. I noen av de relasjonene som AGR har vært involvert i har det vært tilstrekkelig med utveksling av

kunnskap, mens i andre relasjoner har bedriften vært mer tilbakeholdent. Nedenfor skal vi se hvordan AGR og deres partnere har klart å utveksle ressurser og kompetanse i relasjonene, slik at de har lært fra hverandre.

### **6.1.1 SCOMI Oiltools**

I alliansen med SCOMI Oiltools utveksler AGR ressurser og kompetanse i et agentforhold. AGR gir direkte beskjed hva AGR ønsker at SCOMI Oiltools skal gjøre, og deretter gjør de dette. SCOMI Oiltools gjør ingen arbeidsoppgaver uten å ha fått beskjed fra AGR først. Denne måten å utveksle informasjon på er nok relatert til måten partnerne har formulert godtgjørelsen til SCOMI Oiltools. Hvis SCOMI Oiltools gjør oppgaver som de ikke har blitt bedt om å gjøre er det mulig de ikke får betalt for akkurat det arbeidet. Dermed vil de ikke ha noen insentiver for å gjøre ting på egenhånd. AGR ønsker nettopp dette forholdet, da de ikke er interessert i at SCOMI Oiltools løper rundt uten at AGR er informert om dette. Utvekslingen av informasjonen går mye på at AGR forteller SCOMI Oiltools om at de har en leveranse og trenger assistanse på enkelte arbeidsoppgaver, og deretter hjelper SCOMI Oiltools der de har fått forespørsel om å hjelpe. Arbeidsoppgavene går mye ut på fortolling av utstyr og logistikk internt i de landene AGR opererer, slik at AGR slipper å bygge opp egne instanser. SCOMI Oiltools har apparatene klare når AGR kommer for å utføre en arbeidsoppgave.

Partnerne har ikke tidligere samarbeidet om å utvikle nye ressurser sammen i alliansen, men dette har de nå fått i gang. I relasjonen setter partnerne sammen opp et salgsapparat med en felles plan for hvordan partnerne skal møte markedet, og AGR driver med opplæring av SCOMI Oiltools sine ansatte. Partnerne utfører i større grad markedsføring og oppsøkende kundevirksomhet sammen. Tanken videre i alliansen er at innen dette året, skal SCOMI Oiltools kunne gjøre disse oppgavene uten innblanding fra AGR. SCOMI Oiltools gir AGR tilgang på deres kunder, fasiliteter og tjenester, og kunnskap om dette deles åpent.

Alliansen utveksler den kompetansen og kunnskapen som skal til for at begge parter skal kunne gjøre en best mulig jobb. Det er derved klart at alliansen har mer samarbeidslæring enn konkurranselæring. Bedriftene jobber sammen for å utveksle felles læring for begge parter,

slik at man kan mestre arbeidsoppgavene på en best mulig måte. Dermed klarer bedriftene å dele kunnskap og kompetanse slik at det oppstår læring mellom bedriftene.

### **6.1.2 Force Technology**

For å se hvordan partnerne utvekslet informasjon i denne alliansen er vi nødt til å tenke oss en tredeling av rollene. For hver installasjon har man en inspeksjonsleder, og dette har vært en AGR person som er integrert hos kunden. Inspeksjonslederne sitter altså hos Hydro. Inspeksjonsledernes arbeidsoppgaver er å styre aktiviteten av all inspeksjon som foregår i selskapet. Det er inspeksjonslederen som tar beslutningene og bestiller tjenestene fra AGR eller Force Technology. Inspeksjonsleder deler arbeidsoppgavene mellom AGR og Force Technology, og de gjøremål som har med engineeringsdelen settes ut til Force Technology. På den måten er det inspeksjonslederen som sitter integrert i Hydro som fordeler oppgavene mellom partnerne i alliansen, og dermed har AGR og Force Technology lite med hverandre å gjøre. Inspeksjonslederen er i utgangspunktet fra AGR, men på grunn av sin stilling vil han/hun være tett knyttet til kunden. På grunn av at alliansen har en slik inndeling vil partnerne i liten grad utveksle direkte kunnskap og kompetanse med hverandre.

Selv om alliansen ikke fullt ut har utnyttet den læringen som har vært mulig mellom partnerne, har alliansen klart å skape noe læring mellom bedriftene. Konkret i den kontrakten har man lært hvordan Force Technology opererer i markedet, og hvordan de prøver å selge sine produkter. Alliansen har prøvd å få til samarbeidslæring ved at partnerne utveksler markedsinformasjon til hverandre. Gjennom det å dele ting med hverandre, som har vært gjensidig, har man styrket alliansen. Den informasjonsdelingen som har pågått har vært frivillig, og har i hovedsak skjedd fordi de ansatte som har vært involvert i alliansen ønsker å videreutvikle relasjonen. Det har ikke vært noe som organisasjonene har uttalt, men heller at enkelte personer vil få til en velfungerende allianse, og på den måten har lagt ned både innsats og energi for alliansen som helhet.

### **6.1.3 Eurekeaeffektive**

Alliansen med Eurekeaeffektive er en litt spesiell allianse. Siden den nettopp er startet har ikke AGR klart å utveksle kompetanse og ressurser enda. Det som alliansen på sikt vil prøve å få til er at Eurekeaeffektive klarer å håndtere arbeidsoppgaver uten hjelp fra ansatte i AGR. På

den måten er bedriftene nødt til å legge en plan for hvordan opplæringen skal foregå, og hvordan dette samarbeidet skal utveksle kunnskap og informasjon. Det er et nasjonalt krav at bedrifter er nødt til å lage en strategiplan for opplegget og opplæringen, da myndighetene ser det som veldig viktig at aktører som kommer inn i markedet fører inn kunnskap og kompetanse til de lokale aktørene. Før bedrifter kan operere i markedet, er planene for dette nødt til å være på plass.

Alliansen fungerer på den måten at Eurekeaeffektive har kontakt med kundene. Dersom det er mulighet for en jobb, blir dette formidlet til AGR. Deretter lager AGR et tilbud som de gir tilbake til Eurekeaeffektive, og de bringer dette videre til kunden. Eurekeaeffektive legger på prisene som AGR har gitt i tilbudet. Akkurat hvor mye Eurekeaeffektive legger på tilbudet og de tjenestene som skal leveres blir ikke delt mellom selskapene. Samtidig ser kundene kun en pris fra AGR og Eurekeaeffektive, og på den måten reagerer de ikke på prisen. Noen kunder kunne nok tenke seg å slippe dette mellomleddet med Eurekeaeffektive, men AGR er nødt til å følge de reglene som er i markedet.

I alliansen med Eurekeaeffektive har AGR ikke enda klart å utnytte de mulighetene som ligger i læring ut fra deling av kunnskap og kompetanse. Alliansen er i utviklingsfasen, og på sikt vil nok alliansen fokusere i større grad på å utveksle kunnskap, slik at man har mulighet for å lære mer fra partneren. Frem til nå har fokuset i bedriften vært å etablere et agentforhold til Eurekeaeffektive, slik at man før startet med å utføre tjenester i de områder der partneren er lokalisert.

#### **6.1.4 Technology Design**

I oppkjøpet av Technology Design har AGR utvekslet kompetanse ved direkte å involvere seg i den oppkjøpte bedriften. For å få tilgang til den kompetansen som AGR manglet, satte man inn egne personer med svært god kompetanse innenfor elektronikkbransjen. Disse personene ble satt direkte inn i produksjonslinjen og i utviklingsavdelingen til Technology Design, og begynte med en gang å studere systemene til Technology Design fra a til å. I tillegg til å sette inn personell i Technology Design, benyttet AGR seg også av deres verksted og elektronikkavdeling, for umiddelbart å sette i gang oppgraderinger av den elektronikken som trengtes forbedring av i AGR. Prosessen med å oppgradere og vedlikeholde de ressursene som

AGR hadde, ble startet tidlig etter at oppkjøpsprosessen var gjennomført. Selv om denne utbyggingen av informasjon og kompetanse foregikk, ble det ikke satt ned grupper for å utvikle nye produkter sammen.

AGR var i en situasjon der de måtte handle raskt i markedet, og selskapet var veldig sårbar. AGR begynte å nærme seg et kritisk nivå på en mengde utstyr som fungerte, og det var så spesielt at ingen andre selskaper hadde kunnskaper til å oppgradere og reparere utstyret. Derfor var det viktig at AGR fikk tilgang til den kompetansen som Technology Design satt med. Technology Design var det selskapet som hadde utviklet all elektronikk som AGR benyttet i hovedkomponenten i systemene til AGR. Dermed var det viktig for AGR å være så åpen som mulig ovenfor Technology Design for til gjengjeld å få tilgang på deres kompetanse. Oppkjøpet har i stor grad klart å utnytte den kunnskapen og kompetansen som er blitt delt mellom selskapene, og på den måten har de klart å få til læring mellom partnerne. Etter en del justeringer i ledelsen og oppstartsproblemer har oppkjøpet nå klart å utnytte den læringsmuligheten som ligger i selskapene. Oppkjøpet har dermed ført til at AGR har lært fra Technology Design og på den måten kunnet utvikle og oppgradere sitt utstyr.

### **6.1.5 UPPL og The Peak Group**

Oppkjøpet av UPPL og the Peak Group var i begynnelsen preget av interne stridigheter, og det var en maktkamp mellom de ulike selskapene som skulle integreres. I begynnelsen ønsket man ikke å dele kunnskap og kompetanse med hverandre, fordi man så fortsatt på partnerne som konkurrenter. Dette resulterte at en ble tilbakeholden med informasjon og svært lite åpen med hverandre. UPPL drev med de samme arbeidsoppgavene som the Peak Group, samtidig som de også hadde andre fagfelt. Problemet var at i det fagfeltet der de tidligere hadde vært konkurrenter, fortsatte de å konkurrere istedenfor å samarbeide. Derimot klarte de å samarbeide på de andre områdene der de ikke var direkte konkurrenter med hverandre. Situasjonen i dag er annerledes mellom UPPL, the Peak Group og AGR. Selskapene er nå flinkere til å overføre kunnskap og kompetanse mellom seg, og man er mer åpen mot hverandre.

Oppkjøpet av UPPL og the Peak Group har ført til at AGR har klart å utveksle kunnskap og kompetanse, slik at man har fått til læring mellom selskapene. Etter noen problemer i



startfasen har oppkjøpet etter hvert klart å dele nok kunnskap til at partnerne har lært fra hverandre.

## **6.2 Like eller komplementære ressurser**

Læring mellom bedrifter vil være avhengig av hvilke ressurser bedriftene samarbeider om. I allianser der bedrifter bidrar med like ressurser, vil det være muligheter for at man oppnår skalafordeler og spisser sin kompetanse. I allianser der bedriftene bidrar med komplementære ressurser som utfyller hverandre, vil det være grunn til å tro at man også klarer å lære mer fra hverandre. Det vil være grunnlag for at partnerne kan lære ny kunnskap fra hverandre, og på den måten kan bedriftene stå sterkere i markedet. Forskning viser ikke om denne effekten vil gjelde for oppkjøp, men det vil være grunn til å tro at bedrifter som bidrar med like ressurser vil utvikle spisskompetanse på området, mens bedrifter som har utfyllende ressurser vil kunne utvikle kompetanse på flere fagfelt.

### **6.2.1 SCOMI Oiltools**

I alliansen med SCOMI Oiltools har partnerne bidratt med komplementære ressurser. For å få tilgang til markedet har AGR vært nødt til å samarbeide med en bedrift som er lokalisert i de områder der AGR ønsker å operere. AGR har et produkt som de er monopolister på i markedet pr. dags dato, og som de benytter i operasjoner i området. Mens AGR bidrar med teknologi og kapital, bidrar SCOMI Oiltools med sitt nettverk slik at AGR får tilgang til markedet. SCOMI Oiltools får tilgang til AGR sitt utstyr og lærer hvordan de skal kunne operere dette, men de får ingen videre innsikt i teknologien. Produktet som AGR er monopolist på er patentbeskyttet, og de ønsker ikke at SCOMI Oiltools får en dypere innsikt i produktet enn det som er nødvendig for å kunne operere produktet. SCOMI Oiltools gir derimot AGR tilgang til sine ressurser slik som nettverk, logistikk tjenester, fasiliteter og lignende. Ved å bidra med komplementære ressurser lærer partnerne fra hverandre, og ut fra intensjonen ved samarbeidet fungerer alliansen bra.

### **6.2.2 Force Technology**

I alliansen med Force Technology bidrar partnerne med komplementære ressurser. Force Technology er spisset på fagfeltet som AGR ønsker å forbedre, og det er muligheter for at AGR kan utvikle bedre kompetanse på fagfeltet engineering ved hjelp av partneren. Kontrakten

ble inngått da AGR ikke hadde ressurser til å håndtere arbeidsoppgavene selv, og dermed inngikk de en allianse med en partner som utfylte egen kompetanse. Dermed ligger det et grunnlag for at partnerne kan lære fra hverandres ressurser, men alliansen har til nå ikke klart å utnytte dette potensialet. Ved ikke å prøve å få tilgang på den kompetansen som Force Technology sitter på innen engineering, er AGR nødt til å benytte ressurser på selv å bygge opp dette fagfeltet. Alliansen burde i større grad prøve å investere i læring mellom bedriftene, men enkelte personer i AGR vurderer ikke kunnskapen som Force Technology som spesiell, og dermed ser de ingen nytte med å utnytte denne muligheten. Selv om alliansen bidrar med komplementære ressurser som fører til store muligheter for kunnskapsoverføring mellom selskapene, har alliansen ikke klart å lære hverandres ressurser.

### **6.2.3 Eurekaeffektive**

I alliansen med Eurekaeffektive bidrar partnerne også her med komplementære ressurser. Alliansen er i utgangspunktet ganske lik alliansen som AGR har med SCOMI Oiltools. AGR bidrar med teknologi og kapital, mens Eurekaeffektive gir AGR tilgang til kunder og et marked. For å få innpass i markedet er man nødt til å gå igjennom en lokal aktør, og Eurekaeffektive ble valgt på grunn av dårlig erfaringer med andre bedrifter. Kjernen i det som AGR driver med i alliansen med Eurekaeffektive er selve inspeksjonsverktøyet som AGR har utviklet. Informasjon om dette verktøyet blir ikke delt med Eurekaeffektive, og de får ingen innsikt utover hva instrumentet er i stand til å gjøre. Det blir heller ikke gitt noen informasjon og dokumentasjon på elektronikken eller komponentene i verktøyet. Dermed får ikke Eurekaeffektive innsikt i hvordan inspeksjonsverktøyet er bygd opp, hvilke elementer som er inkludert i verktøyet eller den teknologiske utviklingen av komponenter i verktøyet. Eurekaeffektive får kun tilgang på den informasjonen som er offentlig tilgjengelig, og informasjon som ligger ute på for eksempel AGR sin hjemmeside. Ut over dette utveksles det ikke noe mer informasjon. Grunnen til dette er at AGR ikke ønsker at Eurekaeffektive skal ha detaljkunnskap om kjernekompetansen til AGR. På den måten lærer ansatte i Eurekaeffektive hvordan de skal kunne håndtere utstyret, men de får ingen kompetanse utover dette. Eurekaeffektive gir AGR kunnskap om hvordan markedet fungerer og hvilke preferanser kundene har. På den måten klarer alliansen å overføre kunnskap til hverandre.

#### **6.2.4 Technology Design**

Hovedformålet for oppkjøpet av Technology Design teknologimessig var å gå til neste generasjonsutstyr, med flere sensorer, høyere hurtighet, mer lagrede data og lignende. AGR kjøpte opp Technology Design for å kunne få tilgang på kompetanse og ressurser som selskapet selv manglet. Bedriftene bidrar dermed med komplementære ressurser. Hvis AGR skulle utviklet teknologien som de manglet selv, kom det til å bli ekstremt dyrt, og dermed var det en bedre løsning å kjøpe opp Technology Design. AGR fikk umiddelbart etter oppkjøpet reparert eksisterende utstyr som var slitt og som trengte vedlikehold. For AGR var det mange private fordeler ved oppkjøpet, og AGR fikk tilgang til teknologi som de trengte for å oppgradere sitt eget utstyr. Ved å kjøpe opp Technology Design kom AGR inn i en stor organisasjon og fikk tilgang til manglende ressurser. Samtidig fikk Technology Design eksponert sine produkter, og på den måten sikret sin omsetning og arbeidsplassene. Ved å kjøpe opp en bedrift med ressurser som utfyller den kompetansen som AGR selv satt med, har oppkjøpet klart å overføre kunnskap mellom selskapene. Dermed har man klart å utnytte læringspotensialet i relasjonen.

#### **6.2.5 UPPL og The Peak Group**

AGR hadde et ønske om å etablere seg i Australia, og the Peak Group og UPPL ble kjøpt som et ledd for å få til en sterk organisasjon i dette området. Disse to selskapene passet inn i profilen til AGR, og siden AGR hadde gått på børs var det et stort ønske fra eiernes side at selskapet skulle vokse. I tillegg til å bygge et konsum, var det også viktig for AGR å få tilgang på manglende ressurser. AGR ønsket å være involvert i hele prosessen som foregår, fra det å ta bilder inne i rørene, geologer som finner olje, boreingeniører, subsea produksjon og det å drifte anleggene. The Peak Group og UPPL bidro til at AGR nå kunne tilby alle tjenester i livsløpet, fra begynnelsen av et oljefelt, vedlikehold av oljefeltet og til avslutningen av et oljefelt. AGR fikk tilgang til ressurser som utfylte de eksisterende ressursene som selskapet selv satt med. Startfasen var preget av interne strider, men etter hvert klarte bedriftene å utveksle kunnskap med hverandre på en slik måte at man lærte den kompetansen som hverandre hadde. Dermed bidro oppkjøpet av UPPL og The Peak Group til at AGR fikk tilgang til nye ressurser slik at man kunne operere i hele livsprosessen i oljebransjen.

### **6.3 Allokere ressurser til læringsprosessen**

For at bedrifter skal lære fra hverandre, er man nødt til å allokere ressurser til læringsprosessen. Dette vil være viktig både i allianser og i oppkjøp. Det er vanskelig å hente kunnskap ut av en bedrift og deretter gjøre bruk av kunnskapen i egen bedrift hvis man ikke investerer i slik kompetanseoverføring. AGR har vært lite bevisst på å overføre kunnskap fra partnerne i alliansene som de har vært involvert i, og det har ikke vært fokus på dette område. I oppkjøpene derimot har man i større grad fokusert på å få til læringsoverføring mellom bedriftene.

#### **6.3.1 SCOMI Oiltools**

Alliansen ble ikke organisert på noen som helst måte for å få til læring, og dette kan ha resultert i at SCOMI Oiltools og AGR ikke har klart å utnytte potensialet som ligger i relasjonen. Læring var nok ikke i tankene når avtalen ble inngått, og AGR har vært for lite bevisst på læringspotensialet i denne relasjonen. Det er ikke mange insentiver for å allokere ressurser til læringsprosessen i denne alliansen, da grunnlaget for inngåelsen av alliansen var å få tilgang til kunder i markeder der SCOMI Oiltools er lokalisert. Men etter hvert som alliansen har utviklet seg, har det vært mulig å investere mer i læringen mellom selskapene. Dette på grunn av at det ville vært mer lønnsomt hvis SCOMI Oiltools hadde tilgang til utstyret som AGR benytter i sine operasjoner, og at disse var lagret i SCOMI Oiltools sine lokaler. På den måten hadde man ikke vært nødt til å frakte utstyret helt fra Norge. Kostnadene for frakt av utstyr ville på den måten blitt betydelig redusert. Ved å allokere ressurser til læringsprosessen, kunne partnerne lært mye mer fra hverandre enn det de gjør i dag.

#### **6.3.2 Force Technology**

Pr. dags dato er alliansen med Force Technology et samarbeid der partneren bidrar med komplementære ressurser som utfyller hverandre i stor grad, men AGR har ikke klart å ta til seg den kompetansen som de mangler. Problemet er at man ikke har allokert ressurser for å få til et samarbeid som partnerne kan lære av hverandre, og AGR har ikke investert nok i forhold til å lære fra Force Technology.

For å kunne lære fra alliansepartneren er man nødt til å investere i læringen og fokusere på dette. AGR hadde sikkert tatt seg tid til dette, hvis de hadde sett på dette som kostnadseffektivt. Olje og gass bransjen i Norge er også litt spesiell, siden oljeselskaper slik som Hydro og Statoil, (jf. nå StatoilHydro), er opptatt av at kunnskapen skal deles i markedet. AGR opplever derfor ikke at den kunnskapen som Force Technology sitter med som spesiell og vanskelig å få tilgang på, og dermed kan AGR få tilgang på kunnskapen andre steder. Siden det er åpne kilder i markedet, opplever ikke AGR det som en gyllen mulighet å arbeide for å få tilgang til Force Technology sine ressurser. De er ikke de beste i markedet, selv om kunnskapen deres er veldig spisset. Kunnskapen de besitter mener AGR er tilgjengelig andre steder i markedet. På grunn av dette fører det til at AGR ikke allokterer ressurser til læringsprosessen, og dermed klarer man ikke å overføre kompetanse mellom selskapene.

### **6.3.3 Eurekeaeffektive**

Alliansen ble ikke organisert med tanke på å få til læring, og partnerne har ikke hatt fokus på dette. Ofte blir det ikke at en setter opp en plan for dette før en har noe å vise til, for eksempel konkrete jobber og omsetning. Det er vanskelig å få gjennomslag for å investere mye i læring mellom selskapene dersom en ikke har gode resultater. Problemet er nok kanskje at resultatene hadde blitt bedre hvis man hadde fått partnerne til å lære ressurser og kompetanse fra hverandre. For å få til læring og klare å skape gode ringvirkninger fra læringen, er bedriftene nødt til å investere i læringsprosessen. Det er vanskelig å overføre kunnskap fra Eurekeaeffektive til AGR hvis man ikke vektlegger dette, og har fokus på læringen som kan skapes. Hvis AGR hadde investert i læringsprosessen mellom selskapene hadde nok partnerne lært mer fra hverandre enn det de gjør i dag.

### **6.3.4 Technology Design**

I oppkjøpet av Technology Design ble det umiddelbart satt av ressurser for å få tilgang til selskapets kompetanse og ressurser. På den måten fikk AGR oppgradert sitt utstyr. Men AGR har ikke klart å ta den kunnskapen som en har fått fra Technology Design videre inn i konsernet. AGR har ikke klart å utnytte det potensialet som ligger i oppkjøpet, og dette er et av hovedproblemene i bedriften. AGR er ikke flink til å sette av ressurser for å klare å oppnå læring av hverandre, og et selskap som har vokst ved å kjøpe opp andre bedrifter burde hatt mye mer fokus på det å overføre kunnskap mellom bedriftene. AGR har ikke godt nok klart å

integre Technology Design, og dermed har man ikke fått den kunnskapsoverføringen som man kunne ha fått i relasjonen. Dette er et resultat av at man ikke har vært opptatt av å allokere ressurser til læringsprosessen mellom selskapene. AGR har kun klart å oppgradere sitt utstyr, men læring utover dette har selskapet ikke fokusert på.

### **6.3.5 UPPL og The Peak Group**

I oppkjøpet av UPPL og The Peak Group har AGR allokert ressurser til læringsprosessen. I begynnelsen fikk man ikke dette til på grunn av interne strider, men etter hvert som man har justert på ledelsen har man klart å overføre kunnskap mellom selskapene. Viktige grep som er blitt gjort i selskapene er at man har opprettet en stilling hvor en person blir lønnet fra alle selskapene. Hovedoppgaven er å hente ut kunnskapen fra de ulike selskapene og deretter videreføre ressursene til de andre selskapene. Det arrangeres ofte møter for å få ut synergier fra hverandre. Læring er komplisert, og det må investeres for å skape kunnskapsoverføring mellom bedrifter. AGR har til en viss grad klart å allokere tilstrekkelig med ressurser for å overføre kunnskap mellom selskapene, men det er fortsatt lenge igjen før man kan være fornøyd med kunnskapsoverføringen. Det har tatt over ett år før man har begynt å se resultater av det å allokere ressurser til læringen mellom selskapene, og dette er fortsatt i startfasen. Men på sikt vil nok oppkjøpet føre til at man klarer å hente ut mye kunnskap og kompetanse fra hverandre, hvis AGR fortsetter å fokusere på læringen mellom selskapene.

## **6.4 Tillit**

Det å bygge relasjoner og skape tillit har i teorien vært viktige faktorer for å redusere opportunistisk atferd, og for å skape et miljø der man kan lære fra hverandre. Det har vært viktig at bedriftene føler at man kan stole på partneren sin for å kunne skape et læringsmiljø i selskapene. I de relasjonene som AGR har vært involvert i har man i ulik grad klart å skape et tillitsforhold mellom selskapene, og dette har igjen ført til ulik læring mellom partnerne.

### **6.4.1 SCOMI Oiltools**

I alliansen med SCOMI Oiltools har tillitsforholdet mellom partnerne utviklet seg til å bli veldig bra. AGR har i alle fall stor tillit til SCOMI Oiltools, og de har stor tillit til AGR. Men den tillitten som AGR har utviklet med SCOMI Oiltools har et krav knyttet til seg. Hvis pengene flyter er det stor tillit mellom partnerne, men hvis kravene stopper da er alliansen

kanskje ikke tillitsfull mot hverandre lenger. Forholdet mellom alliansepartnerne er veldig avhengig av at AGR skal stille med prosjekter, slik at SCOMI Oiltools tjener penger. SCOMI Oiltools leverer prospekter til AGR, for at AGR skal utforme et tilbud som deretter tas videre til kundene i markedet. Det er i begges interesse å utvikle et godt tillitsforhold til hverandre, slik at man klarer å skaffe flest mulig oppdrag i markedet. Det er kun på den måten at alliansepartnerne tjener penger på alliansen.

Siden tillitsforholdet mellom AGR og SCOMI Oiltools er bra har de også klart å utnytte den kompetansen og kunnskapen som har blitt overført mellom selskapene. Partnerne har lært fra hverandre, og AGR stoler på at partneren gjør en god arbeidsoppgave. På den måten har det ikke vært nødvendig med å kontrollere SCOMI Oiltools. Etter hvert som alliansen har pågått har man kunnet stole på at de arbeidsoppgavene som SCOMI Oiltools skulle utføre, er blitt gjort på en god måte. Tillitsforholdet bidrar til at selskapene lærer mer fra hverandre, og på den måten kan fokusere på de arbeidsoppgaver som er nødvendig for å få en rikelig tilstrøm av kapital til begge parter.

#### **6.4.2 Force Technology**

Alliansen med Force Technology gir muligheter for at AGR kan vokse raskt innenfor fagfeltet engineering, men for å klare å tilegne seg den kunnskapen er man nødt til å knytte bånd mellom partneren. Det å ha en allianse krever tillit og sideforståelse som er tilstrekkelig i hele miljøet. AGR sin aggressivitet i oppkjøp skaper holdninger både internt i AGR og hos utenforstående bedrifter som gjør det vanskelig å få Force Technology til å ha tillit til AGR. Tillit er på mange måter det viktigste for å få informasjonsflyten til å fungere mellom AGR og Force Technology. Force Technology frykter nok at AGR skal kjøpe bedriften opp.

Det å få til en allianse som skaper læring mellom partneren har blitt vanskelig på grunn av den aggressive holdningen ovenfor AGR sine samarbeidspartnere. Dette er ett viktig poeng for å kunne forstå hvorfor AGR har problemer med å skape gode og tette allianser. I andre fagfelt kan nok AGR være flinkere til å lage allianser, men når det gjelder engineering viser AGR problemer med å håndtere dette. AGR har dermed hatt problemer med å utvikle et godt tillitsforhold med Force Technology, og på den måten har de heller ikke kart å utnytte den muligheten som ligger i læringen mellom bedriftene.

### 6.4.3 Eurekaeffektive

I alliansen med Eurekaeffektive har det personlige forholdet mellom partnerne vært viktig. Ved at AGR sin kontaktperson har vært med fra starten av da alliansen ble opprettet med GE PII, og senere Romstar, har vært viktig for å utvikle tillitt til hverandre. Tillitsforholdet går begge veier, og både AGR og Eurekaeffektive er interessert i å bygge en relasjon basert på gjensidig tillit til hverandre. AGR har veldig stor tro på at alliansen med Eurekaeffektive kan utvikles til å bli en tett og integrert allianse, og på den måten er begge parter interessert i å allokere ressurser til læring mellom bedriftene. På sikt vil nok dette kunne bli godt utviklet, men frem til i dag har de ikke klart å få dette til. Grunnen til den positive innstillingen til denne alliansen fra AGR sin side, er basert på de erfaringene som AGR har gjort med tidligere allianser i dette markedet. AGR er bedre rustet til å møte de forskjellene og utfordringene som ligger i markedet og dermed vil alliansen med Eurekaeffektive være et satsningsområde for AGR i fremtiden.

### 6.4.4 Technology Design

Den største bøygen for å få bedriftene integrert i begynnelsen var knyttet til tillit i forhold til den daglige lederen i Technology Design. Han var nok det største hinderet for å få bygd opp et tillitsforhold mellom de ansatte i selskapet. Før han sluttet i Technology, Design var det vanskelig å overføre kunnskap mellom selskapene. Lederen anså dette som et fiendtlig oppkjøp, selv om det var han som hadde solgt bedriften, og det var i starten vanskelig å få bygget tillit til de ansatte i Technology Design. De ansatte hadde en overdrevet respekt for sin leder og det resulterte i problemer med aksept for endringer som AGR kom med. Etter at lederen forsvant, klarte man å få de ansatte til å jobbe i riktig retning, og på den måten klarte man å skape tillit til hverandre.

I begynnelsen var det vanskelig å skape tillit mellom AGR og det oppkjøpet selskapet, men etter at en hadde gjort endringer i ledelsen ble det lettere å skape et tillitsforhold til de ansatte. Bedriftene har nå et godt forhold til hverandre, og på grunn av at man stoler på hverandre har en også klart å uveksle kompetanse og kunnskap i større grad. Etter at lederen i selskapet forsvant har man kunnet fokusere på å bygge tillit og relasjoner mellom de ulike partnerne. Relasjonsbyggingen har ført til at man arbeider tettere, og på den måten klarer å overføre



kunnskap i større grad enn tidligere. Tillit har derfor vært viktig for læring mellom AGR og Technology Design.

#### **6.4.5 UPPL og The Peak Group**

AGR gjorde en feil ved etablering av oppkjøpet. De ansatte en tidligere sjef for UPPL som leder, og dermed sjef for alle. Dette skapte stor misnøye blant the Peak Group, og det resulterte i at ansatte ble mistenksomme for hans hensikter og motiver. I oppkjøp er trygghet alfa og omega. Etter drøyt ett år etter oppkjøpene kom det inn en ny leder og da var det nesten krig mellom UPPL og the Peak Group. AGR burde ha sendt en nøytral person for å lede prosessen med en gang, for derved straks å starte med å bygge opp tillit hos alle parter. Dette hadde vært viktig med tanke på å bygge bro mellom selskapene og deretter dempe frykten som spredte seg blant de ansatte.

På grunn av de problemene som oppsto i begynnelsen av oppkjøpet, var det vanskelig for AGR å lykkes med relasjonsbyggingen. Før den nye lederen var på plass, klarte ikke de tre selskapene å samarbeide. AGR sin første representant som skulle jobbe for å få til en helhetlig organisasjon, følte ikke at UPPL og the Peak Group prøvde å skape tillit til hverandre. Dermed klarte ikke AGR sin representant å stole på deres intensjoner og motiver. Det virket som at det var viktigere for UPPL og the Peak Group å tjene penger på egne tjenester, og at man ville få mest mulig ut av "kaken" selv. AGR sin representant flyttet til Australia for å bygge en ny avdeling mellom AGR, UPPL og the Peak Group. Alle parter hadde et markeringsbehov, og det var vanskelig å klare å få til et samarbeid. UPPL og the Peak Group prøvde begge å få kontroll over den avdelingen som AGR sin representant skulle styre. Dette resulterte i mye baksnakking og usikkerhet blant de ansatte. Dette problemet ble løst ved at den første lederen fra UPPL måtte gå, og det ble satt inn en ny nøytral leder.

Etter lederskiftet ble det mye lettere å jobbe som en organisasjon. Bedriftene har klart å bygge opp et tillitsforhold til hverandre, og på den måten klart å hente lærdom fra hverandre. Bedriftene fungerer nå veldig bra, og man klarer å hente ut kunnskap fra alle involverte parter. Dermed har man lyktes med å overføre kunnskap mellom selskapene, og mye av dette skyldes at partnerne nå stoler på hverandres motiver. Det har vært en lang prosess for å få

utviklet det tillitsforholdet som kreves for å kunne lære av hverandre. Dette oppkjøpet har i stor grad klart å få dette til på en tilfredsstillende måte.

## **6.5 Integrasjonsnivå mellom bedriftene**

For at bedrifter skal klare å overføre kunnskap og kompetanse i relasjoner er det viktig at de klarer å jobbe tett sammen. Hvis man ikke får til en viss grad av integrasjon mellom selskapene, er det vanskelig å klare å overføre ressurser. Det er viktig at man fokuserer på åpenhet og på det å knytte bånd mellom aktørene.

### **6.5.1 SCOMI Oiltools**

Agentforholdet mellom AGR og SCOMI Oiltools har ikke vært en relasjon med veldig sterke bånd, og det har vært muligheter for partnerne å si opp avtalen. Derimot har avtalen vært relativt bindende på enkelte områder, da den forhindrer AGR i å benytte seg av andre agenter der SCOMI Oiltools er etablert. Men den er ikke utformet slik at AGR ikke kommer seg ut av avtalen om ønskelig. SCOMI Oiltools ble valgt fordi AGR mente at det var dette selskapet som var representert i flest land der AGR hadde en rimelig strøm av relasjoner. Alliansen er ikke organisert på en slik at man oppnår et høyt integrasjonsnivå mellom selskapene, og AGR har i utgangspunktet ikke ønsket å knytte seg tettere opp mot SCOMI Oiltools. På grunn av at man ikke jobber tett nok sammen, har man heller ikke klart å overføre tilstrekkelig kunnskap mellom bedriftene. Hensikten med alliansen har nok ikke vært å få tilgang til SCOMI Oiltools sin kompetanse utover kunnskap om markedet og kundene, og dette får AGR tilgang til. Dermed har man ikke følt behov for å integrere selskapene tettere.

### **6.5.2 Force Technology**

Alliansen utviklet seg ikke til en tett relasjon, men istedenfor var det en klar arbeidsfordeling mellom partnerne. AGR hadde inngått denne avtalen kun for å få tilgang på kapasitet som de selv ikke hadde, og dermed ble det ikke utviklet sterke bånd mellom selskapene. Force Technology ble i hovedsak valgt fordi de hadde ressurser som AGR hadde mistet, og samtidig var ikke AGR i direkte konkurranse med Force Technology. Bedriftene var sterke på ulike områder, og det var relativt lite overlapping mellom kunnskapen og ressursene i bedriftene. I alliansen med Force Technology er det mange insentiver for at AGR skal lære av partneren. Force Technology er bedre på fagfeltet engineering og dette området er noe AGR ønsker å bli

sterkere på. Men AGR har ikke klart å utnytte læringspotensialet som ligger i alliansen fordi partneren ikke jobber tett nok sammen. Hadde partnerne investert i et tettere samarbeid, og jobbet sammen for nye kontrakter, kunne nok AGR kommet i den situasjon hvor de kunne ha lært mye fra Force Technology.

Alliansen har vurdert å jobbe tettere sammen for å utvikle felles ressurser og kompetanse, men så lenge sentrale personer i AGR ikke ser nytteverdien med allianser vil det være vanskelig. Dermed vil ikke man ikke klare å integrere bedriftene i alliansen, og man vil ikke klare å skape en god læringsprosess i relasjonen.

### **6.5.3 Eurekeaeffektive**

AGR har et ønske om å utføre oppdrag i Malaysia regionen og Eurekeaeffektive ble valgt til ny alliansepartner for AGR. Alliansen er rettet mot kunder, og det er svært løse forbindelser mellom partnerne. AGR benytter Eurekeaeffektive som ett mellomledd mellom seg og kundene. Samarbeidet med Eurekeaeffektive er i ferd med å videreutvikles, og på sikt vil nok avtalen innebære mer eksklusivitet og formelle avtaler mellom partnerne. Alliansen er nå i hovedsak basert på personlige relasjoner.

Eurekeaeffektive er ikke ute etter teknologien som AGR har utarbeidet. Dermed blir ikke forholdet mellom partnerne veldig tett, fordi man ikke går sammen for å lage eller utvikle nye produkter, ressurser og kompetanse i fellesskap. Eurekeaeffektive informerer AGR om en jobb i markedet, AGR utformer et tilbud som Eurekeaeffektive bringer videre til kunden etter at de har lagt sin fortjeneste på prisene. Forholdet er basert på kontrakter, og det er veldig åpne rammer. Integrasjonsnivået har dermed ikke ført til at selskapene har lært mer fra hverandre enn det som har vært nødvendig for å håndtere arbeidsoppgavene.

### **6.5.4 Technology Design**

I oppkjøpet av Technology Design gikk AGR med en gang inn i selskapet etter at oppkjøpsprosessen var ferdig, og satte umiddelbart inn en sivilingeniør i elektronikk inn i selskapet. Han ble en del av administrasjonen i Technology Design. Han skulle ivareta teknologioverføringen til AGR. I tillegg hadde AGR en person som arbeidet permanent i utviklingsavdelingen i Technology Design. Det ble umiddelbart gjort en del endringer i

ledelsen, slik at AGR kunne strukturere Technology Design og få bedriften integrert i AGR systemet. Men selv om man hadde fokus i begynnelsen på å få selskapet integrert i AGR, har man ikke klart å opprettholde dette fokuset. Etter hvert som AGR har fått oppgradert sitt utstyr, har fokuset på kunnskapsoverføringen blitt redusert. Det oppkjøpte selskapet er ikke integrert på alle områder, og dermed har man heller ikke klart å overføre ressurser fra andre deler av Technology Design. Integrasjonsnivået var høyt i begynnelsen, men det var kun fokus på et område, og dermed har det resultert i at en ikke har utnyttet muligheten som ligger i læringen mellom selskapene.

#### **6.5.5 UPPL og The Peak Group**

Partnerne som var involvert i oppkjøpet har lært av det å være tett knyttet sammen. I begynnelsen klarte en ikke å få dette til, og da hentet en ikke ut kunnskap fra hverandre. Ved å etablere en sterkere og tettere bedrift har man klart å skape læringseffekter som har vært positivt for alle parter. Det har vært viktig å være åpen og dele så mye kunnskap som overhodet mulig, og ikke prøve å beskytte sin kjernekompetanse. I oppkjøpet har det vært viktig at man ikke skjuler informasjon for hverandre. Gjennom den etablerte stillingen har man klart å dra nytte av hverandres styrker og får sikret at den kompetansen og de ressursene som trengs for å utføre et godt arbeid blir formidlet til alle ledd i relasjonen. Samtidig har stillingen ført til at bedriftene har blitt knyttet sterkere sammen og at integrasjonsnivået har økt. Etter at selskapene fikk til dette, har de også klart å lære mer fra hverandre og utnytte hverandres ressurser på en bedre måte.

#### **6.6 Evne til å lære**

For å kunne lære fra en allianse eller ett oppkjøp, må bedriften være i stand til å tilegne seg den kunnskapen som blir formidlet i relasjonen. Forskning hevder at noen bedrifter ikke er i stand til å gjøre nytte av den kompetansen som man har tilgang på i et samarbeid, mens andre bedrifter håndterer dette mye bedre. Dermed kan man skille bedriftene når det kommer til evnen de har til å lære. AGR har i noen relasjoner klart og utnyttet potensialet som ligger i læringen fra sin partner, mens i andre tilfeller har de ikke klart å få dette til å fungere. I de relasjonene som jeg har studert, er det ulik grad av læring som har foregått.

### **6.6.1 SCOMI Oiltools**

I alliansen med SCOMI Oiltools har det vært vanskelig for AGR å få tilgang på kunnskap fra alliansepartneren. Den kompetansen som AGR har klart å tilegne seg i relasjonen er lært fra dårligere erfaringer tidligere. AGR har opp igjennom alliansen erfart at kontrakter ikke tolkes likt i ulike deler av verden, og dette har ført til en del konflikter mellom partnerne. Disse konfliktene har spesielt vært knyttet til hvordan man ut fra kontrakten skal tolke hvem som har ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene, og hvordan betalingen skal fordeles. Samtidig har ikke SCOMI Oiltools fått direkte kunnskap om hvordan AGR former kontrakter til kunder, og de har ingen påvirkning på hvordan disse skal utformes. SCOMI Oiltools leverer bare kontraktene videre til kundene, og de tar sin del av oppdraget. Problemet med dette ligger i at SCOMI Oiltools som har kontakt med kundene ikke har kunnskap om hva kontrakten består av, og hvilke områder kontrakten dekker. På den måten kan det oppstå tolkningsproblemer i forhold til kunden også. De fleste problemer her ligger i hva som skal utføres ut i fra kontrakten. Med tiden har alliansen derimot klart og fått utviklet noen av de mulighetene som ligger i læring mellom partnerne, og når kontrakten reforhandles og utvides er det basert på tidligere erfaringer med SCOMI Oiltools. Den kunnskapen AGR har fått om hvordan kontrakter tolkes forskjellig i ulike områder i verden, fører til at AGR nå definerer klarere i kontrakten hvilke områder den gjelder for, og hvilke forpliktelser partnerne har for hverandre. Dette fører til at en slipper problemer i forhold til tolkningen av kontraktene.

AGR har i alliansen med SCOMI Oiltools klart å ta til seg kunnskap som har vært nødvendig for å kunne operere i markedet. AGR har lært hvordan en tolker kontrakter ulikt, og på grunn av tolkningsforskjeller prøver AGR å bedre spesifisere kontraktene. På den måten har AGR bevist at de har en evne til å lære, og gjøre bruk av den kunnskapen som en har tilegnet seg i alliansen med SCOMI Oiltools.

### **6.6.2 Force Technology**

Det som til nå har vært ett problem i AGR er at man hatt mangel på kompetanse innen engineeringdelen av organisasjonen. Bedriften er i ferd med å bygge seg opp og bli større på den siden, men AGR er fortsatt ikke stor nok i forhold til det som kreves i markedet. Markedet indikerer at mye av etterspørselen vil dreie seg om engineering og utfallende inspeksjon, og man ser at engineeringdelen bare øker og øker i etterspørsel. Dermed vil

behovet for kompetanse på dette fagfeltet øke, og flere i AGR mener at etterspørselen vil øke mer enn det AGR klarer å håndtere på egen hånd. På den måten vil det være mye å hente og lære fra Force Technology, men dette klarer ikke AGR å utnytte. Problemet ligger i at enkelte ikke ser verdien av å bygge en sterk allianse med Force Technology, og på den måten få tilgang til de ressurser og kompetansen som AGR mangler. De føler at i allianser er det vanskelig å håndtere og å få kontroll på den overføringen av kunnskapen som skjer. Dermed har AGR vist en manglende evne til å lære fra Force Technology, og man har ikke klart å ta til seg kunnskap på det fagfeltet som AGR ønsker å forbedre.

### **6.6.3 Eurekeaeffektive**

I alliansen med Eurekeaeffektive har det ikke blitt gjort mye fra AGR sin side for å få tilgang på deres kompetanse enda. Den kunnskapen som er av interesse for AGR handler om kunnskap om kundene i markedet og hvilke behov disse kundene har. Eurekeaeffektive kommuniserer dette jevnlig til AGR, etter forespørsel og generell henvendelse. Utover dette har ikke AGR prøvd å utveksle ressurser og kompetanse. AGR har innsett at for å få alliansen til å fungere er de nødt til å ha en agent der nede. Frem til nå har ikke AGR klart å skape en evne til å ta til seg kunnskap fra Eurekeaeffektive, og de har ikke fokusert på denne viktige oppgaven i det hele tatt. Den læringen som de har klart å få til, er basert på erfaring fra de tidligere alliansene i området. AGR har klart å skaffe seg god innsikt i hvordan markedet i Malaysia området fungerer, og kunnskap om kundene og deres behov. I utgangspunktet er det dette AGR vil få ut av alliansen, men på sikt vil de kanskje se at det er flere motiver for investere i læring av Eurekeaeffektive sine kunnskaper og ressurser.

### **6.6.4 Technology Design**

Den læringen som AGR har klart å få utnyttet fra oppkjøpet av Technology Design er veldig subjektiv. Mesteparten av den kunnskapen som AGR har fått ligger som skjult kunnskap. Læringen går mer ut på overføring av direkte fagkunnskap fra enkeltperson til enkeltperson som ikke er nedtegnet. Det vil si at selskapet har vært veldig lite flinke til å få kunnskapen dokumentert, selv teknologikunnskap er ikke nedskrevet. På lengre sikt vil nok AGR måtte lide for dette, hvis man ikke begynner å nedtegne den viktige kunnskapen som man har klart å få overført mellom AGR og Technology Design. Men dette er et tidkrevende og ressurskrevende arbeid, og i en verden der alle skal ha kapital og ressurser er det vanskelig å

få aksept for slike oppgaver. Men hvis man ikke klarer å få nedskrevet kunnskapen vil man få en redusert kunnskapsoverføring, og dermed en redusert læringseffekt.

I oppkjøpet av Technology Design har de ansatte klart å lære fra hverandre, og på den måten klart å ta til seg kunnskap og kompetanse. Problemet i oppkjøpet ligger i at bedriften ikke har nedtegnet denne kunnskapsoverføringen, og på sikt kan man risikere at kompetansen forsvinner ut av bedriften. Det må iverksettes tiltak i organisasjonen slik at kunnskapen bevares i selskapet. AGR har vist en evne til å lære, men læringen er ikke blitt dokumentert. Det er viktig at AGR fokuserer på å nedtegne den læringen som har foregått, slik at man kan utnytte kunnskapen i hele konsernet.

#### **6.6.5 UPPL og The Peak Group**

I begynnelsen klarte ikke AGR å tilegne seg ressurser og kompetanse fra UPPL og The Peak Group. Dette kan begrunnes med at det ikke foregikk noen form for deling av kunnskap. Etter at oppkjøpet klarte å løse de interne stridigheter, er det klart at partnerne i relasjonen har klart å tilegne seg kunnskap og kompetanse fra hverandre. Selv om læringen mellom selskapene er i startfasen, har AGR klart å vise en evne til å lære fra oppkjøpet.

### **6.7 Lokalisering og kultur**

Som vi har sett i teorien antas geografisk nærhet og kulturforståelse for å være viktige faktorer for å skape ansikt-til-ansikt kommunikasjon, tettere relasjonsbånd, økt kunnskapservvervelse og forståelse for hverandres væremåte. AGR er et internasjonalt selskap som må være i stand til å håndtere geografisk avstand med sine samarbeidspartnere, samt at de må kunne takle ulike kulturbakgrunner. I de relasjonene som jeg har studert, har lokalisering og kultur vært viktige faktorer for hvilken læring AGR har oppnådd med sin partner.

#### **6.7.1 SCOMI Oiltools**

I alliansen med SCOMI Oiltools har lokaliseringen påvirket hvilken læring som har kommet ut av alliansen. I denne relasjonen har det vært vanskelig å ha direkte kontroll fordi man ikke styrer og leder bedriften selv. SCOMI Oiltools lever sitt liv slik de ønsker, og det er vanskelig for AGR å kontrollere partneren. Når bedriftene er lokalisert langt fra hverandre fører det til at det blir vanskeligere å møtes ansikt til ansikt. Det er ikke lett å sette av tid til å besøke

SCOMI Oiltools på regulær basis for å holde alliansen ved like. Det hadde vært enklere hvis bedriften hadde vært lokalisert på andre siden av gaten i forhold til AGR, for da kunne man oftere møttes for å planlegge og vedlikeholde videre samarbeid.

AGR som selskap er veldig lite bevisst på kulturkonseptet, og man kunne ha tjent mye på at bedriften hadde vært mer åpen, og sett mer på kulturelementet ved etablering i andre områder. I alliansen med SCOMI Oiltools har det ikke vært andre problemer enn tolkningsdelen vedrørende for hva som skal betales for og ikke betales for. Det har vært uenigheter omkring enkelte ords betydninger, og hvordan man skal tolke de engelske ordene i kontrakten. Dette kan nok skyldes kulturforskjeller mellom AGR og SCOMI Oiltools. Men generelt hevdes det at så lenge som buisness går bra har ikke kultur mye å si. Er det gode tider i markedet og pengene går inn hos både AGR og SCOMI Oiltools, vil det ikke oppstå store problemer mellom partnerne. Hvis derimot markedet skulle snu og det oppstår konflikter, vil nok kultur ha mer å si for læringen mellom bedriftene. Det er viktig at man har forståelse for motpartens tankesett, slik at man kan sette seg inn i partnerens situasjon og på den måten kunne håndtere eventuelle konflikter.

### **6.7.2 Force Technology**

I alliansen med Force Technology har lokaliseringen hatt noe å si for læringen mellom bedriftene. Geografiske avstander fører til økte kostnader for å kunne møtes for å få personlig kontakt med Force Technology. Det er viktig å kunne skape personlig kontakt med alliansepartneren og når man er lokalisert fra hverandre, vil det være ekstra viktig å benytte seg av andre kommunikasjonskanaler for å vedlikeholde kontakten i relasjonen. I alliansen med Force Technology har rammebetingelsene i kontrakten gjort det vanskelig å kunne møtes oftere, og man har ikke tatt seg råd til å møtes. Så lenge ikke kontrakten krever at AGR og Force Technology møtes, vil det ikke være noen incentiver for å bruke ressurser på dette. Det er klart at AGR kunne ha lært mye mer fra Force Technology hvis man hadde besøkt bedriften og fått innsyn i hvordan de arbeider på det fagfeltet som AGR ønsker å forbedre. Dessverre har det blitt slik at man ikke ser nok fordeler med å utvikle relasjonen til en tettere relasjon, og noen i AGR føler at det ikke er verdt de ressursene som man må legge i relasjonen for å klare dette.



Siden Force Technology er eid av danske eiere, vil det være naturlig at de føler en kulturell nærhet til AGR. Denne nærheten har nok vært positiv for alliansen, fordi den har bidratt til Force Technology har vært veldig åpen om seg selv og sine interne forhold. Det er en del kulturelle likheter mellom AGR og Force Technology, selv om Force Technology er en ren engineeringbedrift. Dermed kunne man i alliansen utnyttet det potensialet som ligger i læringen mellom bedriftene på en mye bedre måte. De kulturelle likheter fører til at alliansen kanskje føler en tettere nærhet til hverandre, og det gjør det lettere å forstå hverandre. På tross av de mulighetene som finnes i alliansen har AGR likevel ikke utnyttet disse, og på den måten ikke klart å lære maksimalt fra Force Technology.

### **6.7.3 Eurekeaeffektive**

I alliansen med Eurekeaeffektive har nok det faktum at bedriftene er lokalisert på forskjellige steder i verden ført til at det ikke er investert mye i læring mellom partnerne. Det hadde vært enklere om Eurekeaeffektive hadde vært lokalisert i et naboland eller ved siden av AGR i Norge. Kostnader vil alltid spille en viktig rolle. Dersom man skulle hentet inn Eurekeaeffektive personell til Norge for å lære de opp her i Norge, eller motsatt, at personell fra AGR hadde reist til Malaysia for opplæring, ville det kostet for mye. Dermed blir dette nedprioritert. I første omgang vil nok alliansen med Eurekeaeffektive konsentrere seg om å skaffe seg arbeidsoppgaver og prosjekter i markedet i Malaysia, før alliansen begynner å satse på læring mellom bedriftene. Det er vanskelig å få tillatelse for slik investering i læring, hvis man ikke har noen resultater å vise til. Men så lenge man har omsetning og en ser at markedet utvikles, vil nok slike kostnader forbundet med opplæring av hverandres personell bare være en liten del av kostnadene totalt sett. Dermed vil det nok på sikt gis større mulighet for at AGR og Eurekeaeffektive kan investere i læring mellom bedriftene.

AGR har erfart at kulturforskjellene mellom dem og Eurekeaeffektive er store. I Malaysia tar alt lang tid, og man må være veldig oppmerksom på dette når man inngår et samarbeid. Det tar lang tid å lære seg kulturen og språket, og Eurekeaeffektive snakker ikke så direkte som man kanskje er vant til i Norge. Samtidig er det forhold der nede som gjør det vanskelig for AGR å forholde seg til hvordan markedet fungerer. Man har erfart og lært at det trenger ikke å være tekniske kvalifikasjoner eller pris som avgjør om man får tilslag på en jobb eller ikke. Ofte er det viktigere å kjenne de riktige personene enn å ha det beste tilbudet. Dermed vil

kulturforskjeller være noe AGR er nødt til å ta hensyn til når bedriften skal samarbeide med og lære fra Eurekaeffektive.

#### **6.7.4 Technology Design**

I oppkjøpet av Technology Design har ikke lokaliseringen ført til noen problemer for AGR. Her føler man at avstanden er kort, og slik markedet er i dag med tanke på internasjonaliseringen av virksomheten, er AGR nødt til å kunne skape kommunikasjonslinjer selv om man ikke er lokalisert rett ved hverandre. Det er ikke tvil om at det er en fordel med å være geografisk nær hverandre, men det er ikke et krav for å få til læring mellom bedriftene. Når man ikke er lokalisert på samme plass krever det større fleksibilitet både i selskapet og blant de ansatte. For å bygge en god bedrift er man nødt til å klare å håndtere disse utfordringene.

Kulturforskjeller er mye viktigere i dette oppkjøpet. Kultur er undervurdert og spiller en viktig rolle for å skape læring mellom bedriftene. Problemet knyttet til kultur er at konseptet er lite dokumentert i forskningsdata, og dermed er det lite fokus på dette fra bedriftenes side. AGR har ikke fokusert nok på kulturforskjeller mellom seg og Technology Design. Hvis man ikke har forståelse for kulturdelen, vil man lett kunne gjøre strategiske feilvalg som igjen vil kunne koste dyrt for internasjonale bedrifter, og ikke bare for AGR. På grunn av lite fokus på kulturforskjeller i relasjonen har AGR ikke klart å lære fullt ut fra sin partner. Ved å fokusere mer på kultur kunne nok AGR lært mer fra Technology Design.

#### **6.7.5 UPPL og The Peak Group**

I oppkjøpet av UPPL og the Peak Group har lokalisering hatt noe å si i forhold til geografi. AGR føler at det hadde vært lettere hvis alle bedriftene hadde vært lokalisert på samme kontor i samme by. På den måten kunne man ha organisert møter oftere, og et resultat av dette ville vært mer kunnskapsoverføring mellom bedriftene. I dette oppkjøpet har man endret litt på lokaliseringen av bedriftene, og nå er AGR og gamle Peak Group lokalisert i samme bygning og har kontorer ved siden av hverandre. Dette har ført til bedre kontakt mellom bedriftene, og det er lettere å utveksle kunnskap og kompetanse med hverandre. AGR føler først etter denne endringen at man ble et helhetlig selskap. Noen av de ansatte er dessverre fortsatt lokalisert i en annen by i Australia, og erfaringsutvekslingen med disse er mye dårligere. Det blir lite

kunnskapsoverføring mellom disse partnerne. I Australia er systemet bygd opp slik at hvis man ikke kan ta betalt for slike investeringer, vil man heller ikke at selskapet skal ha utgifter tilknyttet dette. Dermed fører det til at de kontorene som er lokalisert fra hverandre ikke overfører mye kunnskap seg imellom.

Når det gjelder kulturforskjeller mellom landene er de ikke store når det gjelder Norge og Australia. Bedriftskulturen derimot er nok mer ulik. I Australia lever man av å fakturere kundene sine, og deretter legger man en margin på de kostnadene ved å utføre oppgavene. UPPL benytter seg av en slik fremgangsmåte. I AGR og the Peak Group lever man ikke av å selge timer, men de ser mer på sluttresultatet og en pris som skal dekke kostnadene til slutt. AGR og the Peak Group betrakter kurs og reiser mellom bedriftene som viktige faktorer som man bør investere i. Så lenge UPPL ikke kan fakturere noen for de utgifter man har, vil ikke systemene deres håndtere dette, og de vil dermed ikke investere i det å møtes for å utveksle erfaringer og for å bli bedre kjent med hverandre. Dermed vil kulturforskjeller mellom bedriftene spille en avgjørende rolle for hvor mye man investerer i å lære fra hverandre. For at man skal få til en god kunnskapsoverføring mellom selskapene er man nødt til å fokusere på dette og investere i læring mellom bedriftene.

For å klarere se hvordan de ulike faktorene har påvirket læringen mellom bedriftene i de ulike relasjonene har jeg nedenfor oppsummert disse i en tabell.

<b>Relasjoner Faktorer</b>	<b>SCOMI Oiltools</b>	<b>Force Technology</b>	<b>Eureka- effektive</b>	<b>Technology Design</b>	<b>UPPL og The Peak Group</b>
<b>Dele kunnskap og kompetanse</b>	Utvekslet nok kunnskap og kompetanse for å skape læring	Liten grad av direkte utveksling av kunnskap mellom partnerne	Ikke utnyttet mulighetene for læring ved å dele kunnskap og kompetanse	Skapt god læring gjennom å utveksle kunnskap og kompetanse	Utvekslet kunnskap slik at man har fått læring mellom selskapene
<b>Like og komplementære ressurser</b>	Ved å bidra med komplementære ressurser har man lært fra hverandre	Har ikke klart å få til læring fra de komplementære ressursene partnerne har bidratt med	Bidrar med komplementære ressurser, men skaper ikke noe læring utover hensikten med alliansen	Har klart å utnytte læringspotensialet ved å kjøpe en bedrift som har de ressurser som AGR manglet	AGR fikk tilgang på nye ressurser og på den måten har de lært fra relasjonen
<b>Allokere ressurser</b>	Ikke allokert ressurser for å skape læring	Ikke investert i læring mellom selskapene	Ikke allokert ressurser for å skape læring	Allokert ressurser for å skape læring i relasjonen	Allokert ressurser for å skape læring
<b>Integrasjonsnivå i relasjonen</b>	Ikke organisert for å skape høyt integrasjonsnivå, dermed oppnår man mindre læring	Ingen tett relasjon som skaper læring	Integrasjonsnivå har ikke ført til mer læring	Integrasjonsnivå førte i begynnelsen til læring, men har ikke utvidet dette til andre fagfelt	Etter hvert har man klart å integrere selskapene og dermed skapt læring
<b>Tillit i relasjonen</b>	Godt tillitsforhold har skapt bedre læring	Har ikke klart å skape tillit i relasjonen, dermed ingen læring pga tillit	Godt tillitsforhold som på sikt vil føre til læring	Etter hvert er det skapt et godt tillitsforhold som har ført til læring	Etter lederskiftet har man skapt tillit som igjen har ført til mer læring

<b>Evne til å lære i relasjonen</b>	Har tilegnet seg kunnskap om hvordan kontrakter tolkes ulikt	Har ikke klart å tilegne seg kunnskap på det fagfelt man ønsker å bli bedre på	Har ikke tilegnet seg kunnskap fra partneren, men har lært mye om Malaysia området	Har tilegnet seg kunnskap og dermed lært fra partneren, men kunnskapen er ikke nedtegnet	Har etter hvert klart å tilegne seg kunnskap og dermed vist en evne til å lære
<b>Lokalisering og kultur</b>	Hadde vært enklere å lære hvis partnerne var lokalisert på samme sted, og kultur er viktig for læring hvis det går dårlig	Lokalisering har hatt noe å si for læring mellom bedriftene, kulturell nærhet kunne ført til bedre læring hvis man hadde utnyttet potensialet	Geografiske avstander har nok ført til mindre læring mellom partnerne, samtidig må man ta hensyn til kulturforskjeller for å skape læring	Lokalisering er ikke et krav for å skape læring i relasjonen, men gjør det lettere. Kultur derimot er viktigere i oppkjøpet for å skape læring mellom partnerne	Lokalisering har vært viktig for å skape læring mellom partnerne, samtidig som kultur også har spilt en stor rolle for læringen. Forskjeller fører til mindre læringsoverføring

## 6.8 Analyse av likheter og ulikheter mellom faktorer som påvirker læring i relasjoner

I tidligere teori om hvordan bedrifter skal få til læring i relasjoner har fokuset vært på allianser. Forskning på læring mellom bedrifter i et oppkjøp er et tema som tidligere ikke har fått mye fokus. De relasjonene som jeg har studert der AGR har vært involvert, har både likheter og forskjeller. Ut fra teori er det enkelte faktorer som spiller en viktig rolle for å få til læring mellom bedrifter både i allianser og oppkjøp. Jeg har i denne oppgaven fokusert på faktorer slik som det å dele kunnskap og kompetanse med hverandre, bidra i relasjonen med like eller komplementære ressurser, allokere ressurser til læringsprosessen, tillit, integrasjonsnivå mellom bedriftene, læring fra tidligere erfaring, lokalisering og kultur. Disse faktorene er viktige for at bedrifter i allianser eller oppkjøp skal kunne lære fra hverandre. Det har vært ulik grad av fokusering på læringsaspektet i de relasjonene som jeg har studert. For å

kunne bekrefte eller avkrefte om de faktorene som teorien hevder å ha en viktig rolle for læring i allianser også gjelder for oppkjøp, er man nødt til å sammenligne de tre alliansene opp mot de to oppkjøpene som AGR har vært involvert i de siste årene.

### **6.8.1 Dele kunnskap og kompetanse**

I de tre alliansene som AGR har vært involvert i, har man utvekslet den kompetansen og den kunnskapen som har vært nødvendig for å utføre de arbeidsoppgavene som bedriftene samarbeider om. I alliansen med SCOMI Oiltools har AGR utvekslet kunnskap om hvordan utstyret og lignende fungerer, men det er ikke blitt utvekslet dypere innsikt om funksjonene og egenskapene til utstyret som benyttes i alliansen. Den kunnskapen som SCOMI Oiltools har fått tilgang til er generell informasjon som er tilgjengelig fra AGR sine hjemmesider, og overflattisk informasjon om hvordan utstyret brukes. Motsatt har SCOMI Oiltools gitt AGR kunnskap om hvordan markedet fungerer og kundenes preferanser. Alliansen har i de senere år utviklet seg, og nå prøver AGR å gi SCOMI Oiltool den kunnskapen som trengs for å utføre arbeidsoppgaver slik at AGR selv slipper å være tilstede. I alliansen med Force Technology har det vært liten direkte involvering mellom AGR og Force Technology på grunn av tredjeparts rolle. Informasjonsflyten går igjennom inspeksjonslederne som sitter hos Hydro. På den måten er det ikke mye kompetanse og kunnskap som deles direkte mellom partnerne. AGR har nok ikke klart å utnytte den kunnskapen som Force Technology har om det fagfeltet som AGR ønsker å forbedre. På grunn av liten informasjonsdeling mellom partnerne, klarer ikke alliansen å overføre tilstrekkelig kunnskap mellom bedriftene. Alliansen med Eurekaeffektive har heller ikke klart å dele nok kunnskap slik at man har fått til en læringseffekt av dette. Bedriftene har ikke gitt nok innsyn i hverandres kompetanse og ressurser enda. Alliansen har fortsatt ikke en regulert avtale mellom bedriftene, og dermed har ikke AGR lyst til å gi ut for mye informasjon før man har fått sentrale rammer for avtalen på plass. Prosessen med å etablere seg i Malaysia har vært en tung og lang prosess som har ført til at AGR har lært mye om hvordan markedet fungerer. På den måten har man klart å lære litt fra prosessen, men partnerne har ikke delt nok kunnskap med hverandre på en slik måte at det har ført til læring. God kommunikasjon mellom partnerne er viktig for å klare å informere hverandre om hvilke styrker og svakheter man har i bedriften. For å kunne lære av hverandre er bedriftene nødt til å utveksle kunnskap med hverandre.

Når det kommer til viktigheten av deling av kunnskap og kompetanse i oppkjøp, har AGR klart direkte å involvere seg i kunnskapsoverføringen fra Technology Design. Det ble ansatt en AGR-person i det oppkjøpte selskapet umiddelbart etter at oppkjøpet var i orden, og på den måten kunne denne personen kontrollere og sørge for at kunnskap og kompetanse ble overført til AGR. Denne læringsprosessen var helt nødvendig for AGR da de befant seg i en kritisk situasjon i forhold til utdatert utstyr. For å få tilgang på manglede ressurser som Technology Design hadde, var det nødvendig å involvere seg sterkt. Etter at lederen i det oppkjøpte selskapet sluttet, fungerte informasjonsutvekslingen bra mellom selskapene. I oppkjøpet av UPPL og the Peak Group fungerer også informasjonsdelingen mellom bedriftene bra. Oppkjøpet var først preget av interne stridigheter og maktkamp mellom aktørene, og kunnskap og kompetanse ble ikke overført og delt med hverandre. Etter endringer i ledelsen har man nå klart å få kunnskapsdelingen til å fungere. Nå blir det oftere arrangert møter med hverandre der man utveksler kunnskap. I tillegg er det opprettet en egen stilling i selskapet som jobber med å dra ut synergier fra oppkjøpet og videreformidle dette til de andre i selskapet. På den måten klarer man nå å dele kunnskap og kompetanse med hverandre på en slik måte at det skaper læring mellom AGR, UPPL og the Peak Group.

Ut i fra de relasjonene jeg har studert kan det tyde på at det har vært enklere for AGR å dele kunnskap med hverandre i de relasjonene der man har kjøpt opp det andre selskapet. Det virker som om AGR har problemer med å dele kunnskap og kompetanse med sine alliansepartnere. Den informasjonsdelingen som faktisk foregår i alliansene, har gått ut på at kun nødvendig informasjon overføres slik at man har klart å utføre arbeidsoppgavene i relasjonen. Det virker som at alliansene dermed ikke har klart å få til tilstrekkelig læring mellom partnerne, mens at man i oppkjøpene har klart å få til kunnskapsoverføring mellom de involverte bedriftene ut fra å dele kunnskap og kompetanse.

### **6.8.2 Like eller komplementære ressurser**

I de tre alliansene som AGR har vært involvert i har man samarbeidet med bedrifter som har hatt komplementære ressurser. Det har vært gjennomgående at man har inngått allianser med bedrifter som har egenkapital og kunnskap om områder der AGR ikke har tilstrekkelig kompetanse for å utføre arbeid selv. Samtidig har det vært nødvendig å inngå allianse med SCOMI Oiltools og Eurekaeffektiv på grunn av regelverket i det markedet der AGR ønsker å

operere. Det har vært et nasjonalt krav om at aktører som ønsker å arbeide i landet er nødt til å være representert av en bedrift som har en juridisk enhet i landet. Dermed har AGR vært i den situasjonen at de har vært nødt til å finne en partner som kan gi AGR tilgang til markedet. I alliansen med Force Teknologi var det manglede ressurser og kompetanse som var hovedårsaken til at bedriftene inngikk en inspeksjonsavtale med Hydro. Ingen av bedriftene hadde kapasitet nok til å utføre arbeidet alene. AGR inngikk dermed en avtale med en bedrift som kunne utfylle de ressursene som AGR selv hadde, og på den måten sto alliansen sterkere i konkurransen.

I oppkjøpene har det også vært viktig å kjøpe den bedriften som har gitt AGR tilgang på manglede ressurser. På den måten har man kjøpt opp bedrifter som har gitt AGR komplementære ressurser. Siden bedriftene i oppkjøpene har bidratt med ulike ressurser har det ført til at læringen fra de oppkjøpte bedriftene har gitt AGR noe nytt. På den måten har AGR klart å få tilgang på kunnskap utover det AGR selv sitter med, og således fått en bredere kompetanse og kunnskap i AGR.

AGR har i alle relasjonene samarbeidet eller kjøpt opp bedrifter som innehar ressurser som utfyller de ressursene som AGR selv har. På den måten har de lagt grunnlaget for at man skal kunne få til et bredere kunnskapsnivå i AGR. Selv om ressursene utfyller hverandre i alle relasjonene, har nok AGR lært mest fra de relasjonene der bedriften har kjøpt opp en annen bedrift. AGR har dessverre ikke klart å utnytte de ressursene som alliansepartnerne har bidratt med på en god nok måte. I alle alliansene ligger det et grunnlag for at man skal kunne overføre kompetanse mellom selskapene, men selv om ressursene utfyller hverandre vil det ikke nødvendigvis være nok til at partnerne i alliansen klarer å utnytte hverandres ressurser. Alle alliansene er i utvikling og hvis AGR klarer å få utnyttet læringspotensialet som ligger i selskapene, vil man nok kunne ta til seg de komplementære ressursene i mye større grad. I oppkjøpene derimot har man klart å skape selskaper som utfyller hverandre og på den måten klart å videreføre lærdommen mellom selskapene. Men AGR kunne lært mye mer enn det de faktisk har gjort under oppkjøpene, dersom de hadde klart å utnytte kunnskapen og kompetansen som ligger i de oppkjøpte selskapene på en bedre måte. Dette henger igjen sammen med neste faktor som er viktig for å skape læring, nemlig å allokere ressurser til læringsprosessen.



### 6.8.3 Allokere ressurser til læringsprosessen

I de relasjonene jeg har studert har AGR investert lite ressurser i å få til læring mellom bedriftene. Det har vært en nedprioritert oppgave. Jeg tror at på grunn av liten vilje til å investere i læring, har AGR ikke klart å utnytte det potensialet som ligger i de selskapene som AGR har samarbeidet med og kjøpt opp. Ut fra det jeg har fått av informasjon om relasjonene, virker det som at grunnlaget for kompetanse og kunnskapsoverføring er tilstede, men det er en manglende vilje hos AGR som gjør at man ikke klarer å få dette til. Det har ikke vært fokusert på læring i det hele tatt. Selv om både alliansene og oppkjøpene har ført til at AGR har lært fra relasjonene, har AGR ikke bevisst gått inn for å lære fra sin partner. Det virker som om at man ikke vektlegger læringsaspektet, og det virker som om det er vanskelig å få gjennomslag for tiltak som fremmer læring. Selv om det i alliansene både befinner seg private og felles fordeler med samarbeidet, har man ikke hatt noen interesse i AGR for å allokere ressurser slik at man kunne tatt være på den kunnskapsoverføringen som skjer mellom selskapene. Alliansene har vært opptatt med de arbeidsoppgavene som man skal ha gjort, og AGR har sett seg fornøyd med dette. Det virker som om at selskapet selv ønsker å utvikle og forbedre sin kunnskap, og ikke skjønner potensialet som ligger i kunnskapen hos alliansepartnerne sine. AGR inngår allianser av den grunn at det skal tjene et formål, og dermed blir det ikke satt av ressurser for å videreutvikle relasjonen. I oppkjøpene har man kanskje i større grad investert i læring, men det er ikke på langt nær nok i forhold til de mulighetene AGR har for å lære fra de oppkjøpte bedriftene. I oppkjøpet av UPPL og the Peak Group har man faktisk satt av en stilling for å bidra til at kunnskapen mellom selskapene blir overført, men det er ingen systemer i selve organisasjonen som kvalitetssikrer at kunnskapen faktisk blir overført. I oppkjøpet av Technology Design har man satt av ressurser for å overføre den kompetansen bedriften hadde innenfor elektronikk, men utover det som var hensikten med oppkjøpet har AGR ikke investert i mer læring mellom bedriftene. Det er kanskje litt i overkant å si at man ikke har investert noe i å allokere ressurser til læring, men den investeringen som har skjedd har kun vært ut fra det som var bakgrunnen for allianseinngåelsen og oppkjøpet. Man har ikke i AGR utnyttet de mulighetene som har vært til stede utover det primære motivet, og dermed har det ikke blitt allokert nok ressurser til læringsprosessen totalt sett.

#### **6.8.4 Tillit**

For å kunne lære fra en alliansepartner eller et oppkjøp er det viktig å utvikle tillit mellom de involverte partnerne. I de alliansene som AGR har vært involvert i har det vært viktig å opprette tillit til hverandre. I alliansen med SCOMI Oiltools har man klart å få til et godt tillitsforhold mellom partnerne, og på den måten utveksler de kompetanse og kunnskap i større grad enn de ville gjort uten denne tilliten. I alliansen med Force Technology er det også opprettet et godt tillitsforhold mellom de personene som er direkte involvert i alliansen, men på grunn av forhold internt i AGR er det vanskelig å overbevise Force Technology om at man ikke ønsker å kjøpe opp bedriften. AGR ønsker vel egentlig i bunn og grunn å kjøpe selskapet, men siden det ikke er mulig har man inngått en allianse. Alliansen med Eurekaeffektive har ikke klart å opprette et tillitsforhold enda, utover at kontaktpersonene i alliansen har tillit til hverandre. Alliansen har ikke pågått lenge, og dermed har ikke selskapene i stor nok grad hatt mulighet til å vise hverandre tillit. I alliansene har det vært svært viktig å prøve å bygge opp tillit mellom partnerne, og i de alliansene man har klart dette viser det seg også at man har klart å få til mer læring mellom bedriftene. Dermed viser dette viktigheten av tillit for å skape læring mellom alliansepartnere.

Det vil også være viktig å opprette tillit i oppkjøp. Hvis man ikke klarer å skape tillit til de ansatte som jobber i den oppkjøpte organisasjonen, kan det være vanskelig å få overført kompetanse og kunnskap mellom bedriftene. I et oppkjøp er det ofte usikkerhet med hensyn til sin stilling og fremtid i bedriften. AGR har klart å skape tillit til de ansatte i de oppkjøpte bedriftene etter hvert, og det har også resultert i at man har klart å overføre kunnskap mellom bedriftene og på den måten lært fra hverandre.

Tillit har vært viktig både for de alliansene og oppkjøpene som AGR har vært involvert i, og man har i stor grad klart å få til den tilliten som kreves for å klare å lære av hverandre. Tillit har vært en av de viktigste faktorene for læring mellom partneren i alliansene og oppkjøpene AGR har vært involvert i, selv om oppbyggingen av tillit ikke har vært uproblematisk.

#### **6.8.5 Integrasjonsnivå mellom bedriftene**

AGR har nok ikke integrert seg i veldig stor grad med alliansepartnerne SCOMI Oiltools, Force Technology og Eurekaeffektive. To av alliansene er formet som et agentforhold. I

disse alliansene har man hatt klar arbeidsfordeling, og AGR benytter kun selskapene for å slippe å etablere juridiske enheter i alle de områdene de utfører arbeid. Alliansen fungerer slik at AGR utformer et tilbud som partneren videreformidler til kundene i markedet. På den måten blir det ikke utvekslet dyp kunnskap om hverandres kjerneverdier, og man får heller ikke innsyn i hverandres bedrifter i stor grad. I alliansen med Force Technology har man dessuten ikke klart å integrere selskapene tilstrekkelig for å få til læring. Grunnen for at alliansen ikke er godt nok integrert skyldes at arbeidsoppgavene fordeles av en tredje part. Dermed er ikke selskapene direkte involvert med hverandre.

I oppkjøpene derimot foregår prosessen på en litt annen måte. Ved oppkjøp vil man jo være eid av de samme eierne, og dermed vil det være en fordel dersom man har fått integrert selskapene sammen. Men dette er vanskelig å få til om man ikke fokuserer på å integrere de nye selskapene inn i konsernet. AGR har vel klart å integrere selskapene tilstrekkelig til å kunne få til det som var hensikten med oppkjøpet, men AGR har nok ikke klart å integrere selskapene utover dette. AGR konsernet består av svært mange selskaper, og det er ekstremt vanskelig å integrere alle bedriftene inn i en slik stor organisasjon. Jeg tror nok at AGR har en del å hente på å integrere selskapene i større grad, og at dersom man fokuserer litt mer å få alle integrert i ett konsern vil det være mulig å lære enda mer fra hverandre.

AGR har nok i større grad lyktes med å integrere de oppkjøpte selskapene for å skape læring mellom disse i forhold til i de alliansene de har vært involvert i. I alliansene har man ikke integrert selskapene i stor grad, og dermed har ikke integrasjonsnivået ført til at man har klart å få til læring mellom selskapene utover det nødvendige. I oppkjøpene har man nok lært mer på grunn av at selskapene etter oppkjøpet tilhører samme konsern og dermed er det ikke en risiko for at integrasjonsnivået skal føre til at kjernekompetanse skal gå tapt mellom partnerne. Det virker som om at AGR er mer skeptisk til å la alliansepartnere få innsyn i bedriftens kjernekompetanse, noe som også er naturlig på grunn av faren for opportunistisk atferd. Men jeg tror at AGR kunne ha klart å lære mer fra alliansepartnerne hvis de hadde integrert bedriftene med AGR i større grad. Høyere integrasjonsnivå mellom alliansepartnerne og mellom AGR og de oppkjøpte bedriftene kunne ha ført til større kompetanseoverføring og læring i relasjonene.

### **6.8.6 Evne til å lære**

For å kunne lære fra en allianse eller et oppkjøp, er AGR nødt til å ha evne til å lære fra relasjonene. Det er vanskelig å måle en bedrifts evne til å tilegne seg kunnskap, og forskning viser at selskapene varierer i forhold til det å klare å omsette læringen fra andre bedrifter til noe som kan benyttes i egen organisasjon. I de relasjonene som jeg har studert, virker det som at AGR har klart å ta til seg noe lærdom, men denne lærdommen har nok ikke vært bevisst fra AGR sin side. AGR har klart å dra fordel av kompetanse og ressurser som de andre bedriftene i relasjonene har bidratt med, men det er vanskelig å si noe mer om hvilken evne AGR har til å lære. AGR konsernet er i de senere år blitt ganske store, og det består av mange ulike selskaper. På grunn av størrelsen på selskaper vil jeg nok tro at det vil være vanskeligere å tilegne seg kunnskap og kompetanse for videre å benytte seg av denne internt i organisasjonen. Strukturen i selskapet kan være et hinder for at AGR klarer å omsette læringen fullt ut, men jeg tror at alt i alt klarer AGR å tilegne seg den kunnskapen som de går inn for å lære. Ut fra de relasjonene jeg har studert har det ikke vært mulig å klare å avgjøre om AGR har en evne til å lære fra partnerne. AGR har jo lært mye i relasjonene, men det er også mye lærdom som selskapet ikke har utnyttet. Om dette skyldes at evnen til å lære i AGR er dårlig, eller om det skyldes at AGR ikke ønsker denne lærdommen har ikke vært mulig å ta stilling til. Det som er sikkert i relasjonene er at man i oppkjøpene har klart å få tilgang til kompetanse og ressurser i større grad, og på den måten har man lært mer enn AGR har gjort fra de alliansene de har vært involvert i. Dette kan være naturlig fordi incentivene for å utveksle kunnskap og kompetanse er større i et oppkjøp enn i en allianse, og faren for opportunistisk atferd er mindre i oppkjøp enn i allianser.

### **6.8.7 Lokalisering og kultur**

Det har vist seg at lokalisering og kultur spiller en viktig rolle for hvilken læring relasjonene har klart å skape. Hvis bedriftene er lokalisert langt fra hverandre fører dette til at man må investere ressurser for å få skape læring mellom partnerne. AGR har nok ikke med hensyn til alliansene sett gevinstene av å investere i læring i stor grad. Dermed har det ført til at AGR ikke har tilegnet seg kunnskap som de i utgangspunktet hadde tilgang til. I oppkjøpene derimot har lokaliseringen ikke vært til hindring, men det har vært behov for fleksibilitet og vilje til å investere i kunnskapsoverføring i AGR, og dette har bedriften fått til.

Kultur har også vært viktig for læringen. Det er viktig at AGR har klart å håndtere de kulturforskjeller som har vært i alliansene og oppkjøpene AGR har vært involvert i. For å skape læring mellom partnerne har AGR vært nødt til å utvikle forståelse for andre kulturer, da ulike land tolker ting forskjellig. I allianser har nok lokalisering og kultur mer å si for hvilken læring som skapes mellom bedriftene. Dette kan begrunnes ut i fra at AGR i oppkjøp får mer direkte kontroll på hvilken lærdom og kunnskapsoverføring man ønsker å få tilgang til. I allianser er det ikke like lett å styre dette. Man er nødt til i mye større grad å ta hensyn til at man ikke eier selskapet, og dermed må man trå mer varsomt. Lokalisering og kultur er viktig i oppkjøp også, men det er lettere å få kontroll på de problemene som måtte oppstå fordi man eier selskapet. For å få til god læring i relasjonene har det vært viktig for AGR å ta hensyn til lokalisering og kulturforskjeller.

## 7. Avslutning

Dette kapittelet vil inneholde tre deler. Først vil jeg gå igjennom studien og de konklusjoner jeg kan trekke ut fra den analysen som jeg har gjort i AGR. Deretter kommer jeg til å rette et overordnet kritisk blikk på de valgene jeg har gjort i utredningen. Tilslutt vil jeg ta for meg relaterte temaer som kan være interessant å studere i videre forskning.

### 7.1 Oppsummering og konklusjon

Utgangspunktet for denne utredningen var å kartlegge hvilke faktorer som er viktig for å skape læring i allianser og oppkjøp, og hvilke likheter og forskjeller det er mellom disse faktorene i de ulike strategiene. Ut fra teori kom jeg frem til en analysemodell med syv ulike faktorer som sannsynligvis spiller en viktig rolle for å skape læring i en relasjon, og resultatene fra studien viser at alle disse faktorene har påvirket læringen mellom AGR og deres partnere i de alliansene og oppkjøpene jeg har studert.

Resultatene viser at det har vært enklere for AGR å dele kunnskap og kompetanse i oppkjøpene enn i alliansene. AGR har problemer med å dele kunnskap og kompetanse utover det som er nødvendig for å klare de arbeidsoppgavene som alliansen har påtatt seg. I oppkjøpene derimot har man i større grad klart å dele informasjon med hverandre på en slik måte at det har ført til større grad av kunnskapsoverføring mellom partnerne. På den måten har man i oppkjøpene lært mer fra partneren. Samtidig viser resultatene at AGR har samarbeidet eller kjøpt opp bedrifter som har komplementære ressurser i forhold til ressursbasen i AGR. På den måten har man lagt til rette for kunnskapsoverføring mellom de involverte bedriftene. Imidlertid har AGR ikke klart å utnytte dette godt nok i alliansene, og derved har man ikke lært fra partnerens ressursbase. I de oppkjøpene som AGR har foretatt har de klart å skape overføring av kunnskap mellom selskapene, og på den måten lært av bedriftens komplementære ressurser. Selv om komplementære ressurser har ført til læring mellom bedriftene i de oppkjøpene jeg har studert, har AGR fortsatt mulighet til å utnytte og lære mer fra partneren. Dette henger sammen med en tredje faktor som er viktig for å skape læring i allianser og oppkjøp, nemlig det å allokere ressurser til læringsprosessen. AGR har ikke allokert ressurser til læringsprosessen i noen av de relasjonene som jeg har studert. AGR har vist liten vilje til å skape læring og utnytte potensialet som ligger i kunnskapsoverføring mellom selskapene. Hvis AGR hadde satt av ressurser for å skape et miljø der man ønsker å

tilegne seg kunnskapen som partneren besitter, hadde AGR i mye større grad klart å utnytte og lært fra partneren. Studien har vist at hvis man ikke allokterer ressurser til læringsprosessen, vil det også være vanskeligere å overføre kunnskap og kompetanse mellom bedrifter i en allianse og et oppkjøp. En fjerde faktor som har vist seg å være veldig viktig for å skape læring i alliansene og oppkjøpene som AGR har vært involvert i er tillit. AGR har i stor grad klart å få til et godt tillitsforhold til partnerne, og dermed har dette ført til at partnerne har lært mer fra hverandre. I alliansen med Force Technology har AGR som selskap hatt problemer med å opprette et godt tillitsforhold, men de personene som har vært direkte involvert i alliansen har utviklet tillit til hverandre. På den måten har man klart å få til noe kunnskapsoverføring mellom selskapene. I oppkjøpene som AGR har vært involvert i har det vært problemer i startfasen med å opprette tillit, men etter noen endringer i ledelsen har partnerne opprettet et godt tillitsforhold til hverandre. På den måten har tillit ført til at de har klart å skape læring mellom selskapene. Samtidig har studien vist at det å integrere selskapene i stor grad er viktig for å skape læring i relasjonene. Analysen viser at AGR ikke har klart å integrere alliansepartneren i stor nok grad. På den måten har ikke integrasjonsnivået ført til at bedriftene har skapt mer læring mellom partnerne. I oppkjøpene har man derimot integrert selskapene i større grad enn i alliansene. Dermed har oppkjøpene klart å overføre mer kunnskap og kompetanse. Studien har vist at å integrere selskapene tettere med hverandre fører til at man klarer å overføre mer kunnskap og på den måten lære mer fra partneren. En faktor som i tillegg er viktig for å skape læring i relasjoner er bedriftens evne til å lære. I de relasjonene som jeg har studert har AGR klart å ta til seg kunnskap fra partneren. Samtidig har AGR også ikke utnyttet alle de mulighetene som man har hatt for å ta til seg ressurser fra partneren. På den måten er det vanskelig å avgjøre om AGR har en evne til å lære. Studien har vist at evne til å lære er en viktig faktor for å skape læring både i allianser og oppkjøp. Hvis en bedrift mangler evne til å lære, vil det ikke være mulig å dra nytte og gjøre bruk av de ressurser som man får tilgang til ved å inngå en allianse eller kjøpe opp en annen bedrift. Selv om AGR har vist evne til å lære noe, har bedriften også vist at den ikke klarer å tilegne seg all kunnskap som har vært tilgjengelig i de relasjonene jeg har studert. Tilslutt har studien vist at lokalisering og kultur er viktige faktorer for å skape læring i relasjoner. Det er viktig å ta hensyn til at man er lokalisert fra hverandre, og at bedriftskulturer er forskjellige. Studien viser at ved å være lokalisert fra hverandre kreves det større vilje til å allokere ressurser til læringsprosessen, samtidig som det er nødt til å være kostnadseffektivt. I alliansene har

lokaliseringen ført til hindringer for å skape mer læring mellom partnerne, mens i oppkjøpene virker det ikke som at dette har vært en hindring. AGR har vist en større vilje til å investere i kunnskapsoverføring i oppkjøpene, og dermed har ikke lokalisering vært et hinder for læringen mellom selskapene. Kultur har også vært viktig for læringen i relasjonene. AGR har vært nødt til å skape en forståelse for andre kulturer for å skape læring mellom partnerne. Kultur har nok mer å si for læring i allianser enn i oppkjøp. Dette kan begrunnes med at i oppkjøp får AGR mer kontroll på kunnskapsoverføringen. For å få til god læring i relasjoner har det vært viktig for AGR å ta hensyn til både lokalisering og kultur.

Ut i fra de relasjonene jeg har studert er det helt klart at AGR har skapt mer læring i oppkjøpene, i forhold til de alliansene som de har vært involvert i. De ulike faktorene, som jeg mener ut fra min analysemodell er viktig for å skape læring i allianser og oppkjøp, har vist seg å spille en viktig rolle i læringsprosessen mellom AGR og de bedriftene som man har dannet en relasjon med. På den måten kan jeg konkludere med at det å dele kunnskap og kompetanse med hverandre, bidra i relasjonen med like eller komplementære ressurser, allokere ressurser til læringsprosessen, tillit, integrasjonsnivå mellom bedriftene, læring fra tidligere erfaring samt lokalisering og kultur er alle viktige faktorer for å skape læring i allianser og oppkjøp.

## **7.2 Kritisk tilbakeblikk**

Denne oppgaven har som alle andre undersøkelser vært styrt av valg av innsamlingsmetode og mine egne tolkninger og analyser. Ved å intervju sentrale personer i de alliansene og oppkjøpene som jeg har studert har jeg brukt deres svar til å trekke konklusjoner og etablert en forståelse av hvordan læringen har foregått i relasjonene. Den tolkningen som jeg har gjort behøver ikke å gi uttrykk for det respondenten virkelig mente. Dette kommer ikke bare fra individuell meningstilskrivelse og sosial konstruksjon, men kan også være et resultat at de valgene jeg har tatt underveis i skriveprosessen. Dette vil jeg nå rette oppmerksomheten mot.

For det første kan det rettes kritikk til relasjonene som jeg har studert i utredningen. De alliansene jeg har studert har hatt lite fokus på læringsaspektet, og ved å studere allianser med mer fokus på læring kunne resultatene blitt annerledes. Samtidig har alliansen med Eurekaeffektive kun pågått i en kort periode. Dermed vil alliansen på sikt kanskje skape mer læring enn det mine resultater viser. Når det gjelder de oppkjøpene jeg har studert er dette



oppkjøp som er blitt gjort med hensikt for å få tilgang på manglende ressurser. Resultatene ville kanskje ikke vist like mye kompetanseoverføring hvis det hadde vært oppkjøp motivert for eksempel ut fra å nøytralisere en konkurrent. Siden AGR ønsket å få tilgang til de ressursene som Technology Design, UPPL og the Peak Group hadde, vil man i større grad fokusere på læring mellom bedriftene. Hvis studien hadde tatt for seg andre oppkjøp ville resultatene kanskje vist mindre kunnskapsoverføring. De faktorene som jeg har konkludert som viktig for å skape læring i allianser og oppkjøp har ikke nødvendigvis trengt å være de samme hvis man hadde studert andre relasjoner. Dermed har mine valg om hvilke allianser og oppkjøp som studeres vært med på å påvirke de faktorene som fører til læring i relasjoner. For det andre kan det også rettes kritikk mot at jeg ikke har inkludert flere relasjoner i studien. Hvis jeg hadde studert flere allianser og oppkjøp ville jeg hatt bedre grunnlag for å trekke de konklusjoner som jeg gjør i utredningen. Flere relasjoner ville kanskje gitt bedre grunnlag for konklusjonene, men det kan hende at de har ført til andre resultater også.

Samtidig kan det rettes kritikk til valg av intervjukandidater. Jeg har prøvd å intervjuere personer som har vært involvert i de ulike relasjonene i stor grad, men det trenger ikke å bety at jeg har lyktes med mine valg av respondenter. Jeg har kun snakket med en person fra hver allianse, og dette kan svekke mine funn noe. Hvis jeg hadde snakket med flere involverte personer i alliansene og oppkjøpene ville jeg hatt mulighet til å sammenligne svarene og på den måten se om disse stemte med hverandre. Ved kun å intervjuere en person fra hver relasjon blir resultatene preget av intervjukandidatens personlige mening. Resultatene hadde blitt bedre hvis jeg hadde samlet inn data fra flere kilder.

Min intervjuguide kan også være kritikkverdig. Ved å lage spørsmål systematisk fra teorien har dette ført til å rette fokus mot de faktorene som jeg har inkludert i min analysemodell. Dette har kanskje ført til at jeg har styrt intervjupersonen til kun å snakke om de faktorene som jeg hevder er viktig for å skape læring i relasjoner. Hadde jeg utviklet en mer åpen intervjuguide ville jeg kanskje fått innsyn i andre faktorer som spiller en viktig rolle for læring mellom bedrifter i en allianse eller et oppkjøp.

Jeg har vært klar over disse mulige feilkildene, og har prøvd å ta hensyn til disse mens jeg har skrevet oppgaven. Jeg har fått hjelp fra sentrale personer i AGR konsernet for å finne de

relasjonene som var mest relatert til min problemstilling og mitt fokusområde. På den måten har jeg prøvd å minske feilene. Samtidig har jeg også fått hjelp til å finne de personene som har vært mest sentrale i relasjonene og dermed vil svarene jeg har fått være pålitelige. Selv om de er preget av personlige meninger, vil de være med på å gi et innblikk i hvordan læringen har foregått i de relasjonene jeg har studert. På den måten har jeg prøvd å minske feilkilden. Tilslutt har jeg også prøvd å redusere feilkilden i forbindelse med intervjuguiden ved å inkludere spørsmål der respondenten har fritt fått lov til å gi uttrykk for andre faktorer som har vært viktig for å skape læring i relasjonene. På den måten har jeg i skriveprosessen vært åpen for andre faktorer som har vært viktig for læring i relasjonene som jeg har studert. Dermed vil jeg si at dataene jeg har samlet inn er pålitelige og har jeg nøye vurdert om de tolkningene som jeg har foretatt er gyldige. I tillegg til teori på fagfeltet og den informasjonen som jeg har samlet inn kan jeg likevel ha dannet egne konklusjoner for å finne svar på min problemstilling.

### **7.3 Videre forskning**

Utredningen og de konklusjoner som jeg har trukket åpner for flere muligheter for videre forskning. Jeg vil tilslutt i utredningen avslutte med de mulighetene som det kunne vært interessant å studere nærmere.

Det hadde vært av interesse å kunne kartlegge om de faktorene som fører til læring er generelle for alle bransjer man opererer i. Min studie har kun fokusert på relasjoner i oljebransjen, og dermed er det ikke mulig å trekke konklusjoner for at resultatene kan overføres til å gjelde i andre bransjer. Ved å studere mange relasjoner i bedrifter som opererer i ulike bransjer, ville det vært mulig å trekke konklusjoner på tvers av bransjene. Dette ville være av stor interesse da man kunne ha kartlagt faktorer som er viktig for læring generelt. På den måten ville forskningen ført til at bedrifter kunne tatt hensyn til funnene uavhengig av hvilken bransje man opererer i. Samtidig ville studiet kanskje funnet forskjeller knyttet til faktorene som fører til læring i ulike relasjoner ut fra hvilken bransje man opererer i. På den måten kunne studiet vist at de faktorer som fører til læring i en bransje ikke er de samme for en annen bransje. Dermed ville forskningen bidratt til at bedrifter er nødt til å ta hensyn til hvilken bransje som man opererer i, og på den måten fokusere på de faktorene som er viktig for læring i den spesifikke bransjen. En slik studie ville vært av stor betydning for bedrifter.

Det er viktig å kartlegge om faktorene som fører til læring i allianser og oppkjøp er forskjellig ut fra hvilken bransje man opererer i.

I tillegg vil videre forskning også ha muligheter for å kunne kartlegge om det er andre faktorer som er viktig for læring mellom bedrifter. Det er ikke nødvendigvis slik at det kun er de faktorene som jeg har vektlagt som er viktig for å skape læring i allianser og oppkjøp. Det kan godt tenkes at andre faktorer, for eksempel slik som aksept fra lederne for å fokusere på læring, klargjøre målsettinger for hverandre, realistiske forventinger til relasjonen, bevisst på læring i forkant samt trygghet også kan være faktorer som er viktig for læring i ulike relasjoner. Ved å studere andre faktorer som fører til læring i allianser og oppkjøp vil man hjelpe bedriftene til å identifisere flere faktorer som bedrifter må ta hensyn til hvis man ønsker å skape læring i en relasjon. Dermed vil man øke forståelsen blant bedriftene, og dette vil være viktig for at de skal kunne skape den ønskede effekten av kunnskap og kompetanseoverføring.

Min studie gir også grunnlag for å forske videre på om faktorene er like viktig på tvers av landegrensene. De faktorene som fører til læring i en bedrift som hovedsakelig er lokalisert i Norge, trenger ikke å være de samme faktorene som fører til læring i en bedrift som ligger i et annet land. Selv om jeg har studert en bedrift som opererer i forskjellige land, har jeg ikke snakket med partnerne til AGR. På den måten har jeg ikke kunnet kartlagt om de faktorene som har vært viktig ut fra AGR sitt synspunkt, også har vært viktig for de andre partnerne. Det kan godt tenkes at bedrifter i ulike land verdsetter ulike faktorer, og på den måten vil det kanskje være andre faktorer som er mer viktig for å skape læring i en bedrift som er lokalisert forskjellig fra AGR. Det ville vært av interesse om man kunne kartlagt faktorer som er viktige på tvers av landegrensene. Samtidig ville en slik studie kanskje komme frem til forskjeller mellom faktorene som fører til læring fra land til land. På den måten ville det vært mulig å konkludere med at man også må ta hensyn til hvor man befinner seg når man skal prøve å lære fra relasjonen.

Forskning på disse områdene ville bidratt til å klargjøre hvor viktig det er for bedrifter å lære fra hverandre. Samtidig som min studie synliggjør hvilke faktorer bedrifter må ta hensyn til for å skape læring når man velger å inngå en allianse eller kjøpe opp en annen bedrift.

## 8. Referanseliste

### 8.1 Bøker

- Hakim, C. 2000, Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research, 2. Utgave, London, Routledge i Saunders, M., P. Lewis, A. Thornhill (2007), 4. utgave Pitman Publishing.
- Haugland, Sven A. 1996, 2 utgave Universitetsforlaget 2004. ”Samarbeid, allianser og nettverk.”
- Hill, Charles W. L. og Jones, Gareth R. 2004, 6 utgave Houghton Mifflin Company. “Strategic Management Theory in Integrated Approach”.
- Jakobsen, Erik W. og Lien, Lasse B. 2001, 3 opplag Gyldendal Norsk Forlag AS 2006. ”Ekspansjon”.
- Morris, T. og Wood, S. 1991, “Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations”, Work, Employment and Society 5: 2, 259-82 i Saunders, M., P. Lewis, A. Thornhill (2007), 4. utgave Pitman Publishing.
- Robson, C. 2002, Real World Research, Oxford: Blackbell i Saunders, M., P. Lewis, A. Thornhill (2007), 4. utgave Pitman Publishing.
- Saunders Mark, Lewis Philip og Thornhill Adrian 1997, 4 utgave Pitman Publishing 2007. “Research Methods for Business Students.”

### 8.2 Artikler

- Asahi, M. og Levinson N. S. (1995): ”Cross-National Alliances and Interorganizational Learning”. Organizational Dynamics, 24, Issue 2, s.50-63.
- Barney, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Journal of management, 17: s. 99-120.
- Cartwright, S. og Cooper, C. L. (1993): “the role of cultural compatibility in successful organizational marriage”. Management Executive, 7, s. 57-70.
- Capron L. (1999): “The long-term performance of horizontal acquisitions”. Strategic Management Journal, 20, s. 987-1018.
- Child, J. og D. Faulkner (1998): Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and joint Ventures, Oxford: Oxford University Press.

- Cobb, A.T og Wooten, K.c. (1998).”The role social accounts can play in a justice intervention”. *Organizational Change and Development*, 11: s. 73-115
- Dodgeson, M. (1993): Learning, trust, and technological collaboration, *Human Relations*, 46 (1): s. 77-95.
- Doz Y. (1996): the evolution og cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 17, s. 55-83.
- Doz Y. L. og Hamel G. (1998): *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dussauge P., Garette B. og Mitchell W. (2000): “Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, *Strategic Management Journal*, 21, s. 99-126.
- Franco, L. G. (1971): *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, Praeger, New York.
- Ganesan S., Malter A. J., Rindfleisch A. (2005): ”Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development”, *Journal of Marketing*, Volum 69 (October 2005), s. 44-60.
- Hamel, G. (1991): “Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, 12, s. 83-103.
- Hedberg, B. (1981).”How organizations learn and unlearn”. *Handbook of organizational design*, London: oxford University Press.
- Huber, G.P. (1991). “Organizational learning: The Contribution Processes and the Literatures”. *Organizational Science*, 2: s. 88-115
- Inkpen, A. C. (1995), *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, London: Routledge.
- Inkpen A. C. og Crossan M. N. (1995): Believing is seeing: joint ventures and organizational joint ventures. *Management studies* 32, s. 595-616.
- Inkpen, A. C. (2000): A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, 21, s. 775-779.

- Inkpen, A. C. (2002): Learning, knowledge management and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions. Cooperative Strategies and Alliances, Contractor FJ, Lorange P (eds.) Pergamon: London: s. 267-289.
- Kale, P., H. Singh og H. Perlmutter (2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", Strategic Management Journal, 21, No 3, s. 217-237.
- Khanna, T., Gulati R. og Nohria N. (1998): "The dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. Strategic Management Journal, 19 No 3, s. 193-210.
- Kogut, B. og Singh, H. (1988). "the effect of national culture on the choice of entry mode." Journal of International Business Studies, 19 (3), s. 411-432.
- Mohr, J. og R. Spekman (1994): "Characteristics of partnership success", Strategic Management Journal, 15 No 2, s. 135-152.
- Morosini, P. (1998): "Managing cultural differences: effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances. Oxford, UK: Pergamon Press.
- Morosini, P., Shane, S. og Singh, S. (1998): "National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance". Journal of International Business Studies, 29 First Quarter, s. 137-158.
- Porter, M. E (1998): "On competition" Boston: Harvard Business Review Books, s. 199.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. og Camerer C. (1998): "Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust", The Academy of Management Review, 23 (3), s. 393-404.
- Singh H. og Zollo M. (2004): "Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisitions Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. Strategic Management Journal, 25, s. 1233-1256.

### 8.3 Internettider

- Organizational Learning:  
[http://www.12manage.com/methods\\_organizational\\_learning.html](http://www.12manage.com/methods_organizational_learning.html), "What is Organizational Learning? Definition" (15. mars 2008).

- AGR hjemmeside:  
<http://www.agr.com/en/About-AGR/>, "About AGR" (20. februar 2008).
- AGR hjemmeside:  
<http://www.agr.com/en/Our-Services/Petroleum-Services/>, "Petroleum Services" (20. februar 2008).
- AGR hjemmeside:  
<http://www.agr.com/en/Our-Services/Drilling/>, "Drilling Services" (20. februar 2008).
- AGR hjemmeside:  
[www.agr.com/en/Our-Services/Field-Operations/](http://www.agr.com/en/Our-Services/Field-Operations/), "Field Operations" (20. februar 2008).
- AGR hjemmeside:  
[www.agr.com/en/About-AGR/Vision-and-Values/](http://www.agr.com/en/About-AGR/Vision-and-Values/), "Vision and Values", (20. februar 2008).
- AGR hjemmeside:  
[www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/](http://www.agr.com/en/About-AGR/AGR-Commitment-to-Ethics/), "AGR Commitment to Ethics", (20. februar 2008).

## 8.4 Andre kilder

- AGR årsrapport 2006. "Årsberetning".

## **9. Vedlegg**

### **9.1 Intervjuguide**

#### **Innledning**

- 1) Fortell litt om deg selv og din rolle/bakgrunn i AGR
  - a. Hvor lenge i AGR, stilling, utdanning
- 2) Hvilken relasjon, altså oppkjøp/allianse har du vært involvert i? Fortell generelt
  - a. Område, oppgave, bakgrunn, hvem med, hvor lenge har relasjonen pågått, hvor lenge siden oppkjøpet/alliansen
- 3) Hvilken rolle hadde du i den tidligere nevnte relasjonen?
  - a. Leder, ansvaret for hvilke områder

#### **Valg av inngangsstrategi**

- 4) Hvorfor valgte dere allianse/samarbeid istedenfor oppkjøp, og eventuelt hvorfor valgte dere oppkjøp istedenfor allianse?
  - a. Kostnadmessige årsaker: ressursanskaffelse eller aggressiv respons fra etablerte aktører
  - b. Gevinster ved valg av inngangsstrategi
- 5) Hva var bakgrunnen for denne alliansen eller dette oppkjøpet?
- 6) Hvordan etablerte AGR seg i markedet
  - a. Internasjonalisering: etablere seg i nye geografiske områder
  - b. Vertikal integrasjon: ekspandere med å konkurrere med leverandør eller kunde
  - c. Diversifisering: nytt produktmarked, men samme geografisk område

#### **Hvis allianse**

- 7) Hvilken type allianse
  - a. Hvor sterke bindinger mellom aktørene
  - b. Retning på samarbeidet, rettet mot kunder, leverandør, konkurrent eller bedrifter i andre bransjer



- c. Antall bedrifter i samarbeidet

8) Hvorfor valgte dere den spesifikke partneren

- a. Tilgang til ressurser
- b. Nøytralisere konkurrent
- c. Andre grunner??

9) Hvilken atferd ble dere møtt med fra de andre etablerte i markedet? Eventuelt hvilken type motstand?

- a. Aggressiv respons/motstand
- b. Eller fikk dere etablere dere uten problemer

**Hvis oppkjøp**

10) Hvorfor valgte dere oppkjøp som inngangsstrategi

- a. Få tak i ressurser
- b. Måtte handle raskt
- c. Risiko tilknyttet til oppkjøp versus andre inngangsstrategier

11) Hvilke analyser gjorde dere av bedriften dere kjøpte opp?

- a. Identifiserte dere oppkjøpsmålet, styrker/svakheter, på hvilken måte gjorde dere dette?
- b. Hadde dere strategi for hvordan dere skulle gå frem?
- c. Fikk dere til integrasjon mellom bedriftene?

12) Hvilken atferd møtte dere fra de etablerte aktørene?

- a. Aggressiv respons
- b. Ingen respons

**Læring og felles kompetanseutvikling**

13) Hvordan utvekslet bedriftene ressurser og kompetanse i alliansen/oppkjøpet?

- a. Åpent eller tilbakeholdt de informasjon

- b. Arbeidet dere sammen om utvikling av nye ressurser, lærte dere kjernekompetanse fra partneren, var man villig til å utvikle informasjon og lignende.

14) Hvordan lærte AGR fra sin partner og omvendt?

- a. Hvordan fikk dere tilgang til ressurser?
- b. Hvor tett ble samarbeidet, eller tok dere bare over i oppkjøpet?
- c. Hvor mye innsyn fikk dere?
- d. Hvordan ble dere møtt av de ansatte?

15) Var det konkurranselæring eller samarbeidslæring?

- a. Altså ville man få til mest mulig læring selv (konkurranselæring) eller utviklet dere felles læring for begge parter (samarbeidslæring)?

16) Hvordan beskyttet dere egen kjernekompetanse?

17) Hvor tett var relasjonen?

### **Behovet for inngåelse av strategiske relasjoner**

18) Hva var det største behovet for å inngå alliansen eller å kjøpe opp den bedriften? (Ut fra AGR sitt synspunkt)

- a. Behov for samarbeid: for eksempelvis å nøytralisere truende konkurrenter eller posisjonere seg sterkere i markedet?
- b. Behov for spesialisering: få til synergisk verdiskapning ved å inkludere andre bedrifter og ressurser (dra nytte av andres styrker)
- c. Behov for læring: trenger/ønsker å lære kapabiliteter fra andre og deres kjernekompetanse.

19) Hvis læring ikke var det primære motivet for alliansen/oppkjøpet, hvilken form for læring har relasjonen skapt utilsiktet?

### **Samarbeid og konkurranse**

- 20) Hvordan balanserte dere det å gi informasjon til den andre bedriften, men samtidig ikke gi fra seg kjernekompetansen deres?
- a. Svært relevant i allianser, men hvordan er det i oppkjøp? Hvordan balanserer man det i oppkjøp, eller er det ikke relevant?
- 21) Samarbeidet dere med en bedrift med like eller komplementære ressurser?
- a. Hva føler man at man oppnådde med alliansen/oppkjøpet?
    - i. Eks: skalafordeler, læring, kostnadsbesparelser, nye måter å gjøre oppgaver på eller nye produkter
  - b. Hvor mye private fordeler (altså fordeler som tildeles den individuelle bedriften) i forhold til felles fordeler (fordeler som fordeles på alle deltakerne)
- 22) Hvis private fordeler (eventuelt felles fordeler), hvordan var samarbeidet for fordeling av ressurser?
- 23) Hvor mye investerte dere i læring, og på hvilken måte?

### **Læring og evnen til å tilegne seg kunnskap**

- 24) Hvordan gikk dere frem for å få tilgang til kunnskapen som den andre hadde?
- 25) Hvordan klarte dere etter å ha fått tilgang på kunnskapen å benytte seg av ressursene i egen bedrift?
- 26) Hva var utfordrende i denne prosessen, og hvilken læring skapte det i AGR?

### **Læring og beskyttelse av besittende eiendeler**

- 27) Hvordan beskyttet/beskytter AGR seg for at kjernekompetanse ikke skal gå tapt og hvordan begrenser man opportunistisk atferd fra partnerne?
- 28) Er dette viktig i oppkjøp, hvis ikke hva er da viktig?
- a. Eks: utveksle mest mulig kunnskap og lignende.

29)Hvilken form for tillitt ble utviklet i relasjonen og hvor viktig var det for dere å skape tillitt?

30)Hvordan oppførte partneren seg i relasjonen

- a. Gjensidig skapelse av tillitt
- b. Opportunistisk

**Tilslutt**

31)Hvilken form for læring klarte relasjonen å skape?

32)Er dette læring som kan benyttes videre i AGR, eller var den spesifikk til relasjonen?

33)Hvilke utfordringer var knyttet til læring i relasjonen og hvordan håndterte dere disse?

34)Hva anser dere som viktige faktorer for å skape læring i relasjoner?

- a. Ut fra erfaringer som dere har gjort fra ulike relasjoner